

MEGI

Mestrado em Estatística e Gestão de Informação
Master Program in Statistics and Information Management

**Análise estatística dos fatores do clima organizacional
e da satisfação dos trabalhadores de um Banco em
Moçambique**

Sérgio Castigo

Trabalho de Projeto apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão
de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**Análise estatística dos fatores do clima organizacional e da satisfação
dos trabalhadores de um Banco em Moçambique**

Por

Sérgio Castigo

Trabalho de Projeto como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Estatística e Gestão de Informação com Especialização em Análise e Gestão de
Informação

Orientadora: Prof. Doutora Ana Cristina Costa

Novembro 2016

AGRADECIMENTOS

Tantas palavras existem, mas nenhuma parece a mais certa e adequada, para expressar o que realmente sinto, neste momento de conclusão deste trabalho. Num percurso e uma oportunidade de dois anos, aliada a eminência social humana, fez-me encontrar com muita gente, que com seus corações, suas palavras, suas opiniões certas e erradas, e ainda as suas experiências, moldaram e deixaram experiências outras que não gostava de esquecer.

Assim, endereço os meus sinceros agradecimentos: À empresa ou o grupo, por depositar confiança em mim e no meu trabalho e ainda por ceder com toda e tamanha gentileza os dados. No entanto, se não fosse este apoio e disponibilidade dos dados, o trabalho não seria exequível.

Ao Instituto de Bolsas de estudo de Moçambique, pela ajuda no financiamento dos estudo e desenvolvimento do trabalho;

À Professora Doutora Ana Cristina Costa, minha orientadora, por ter disponibilidade para todas as minhas perguntas, dúvidas, que soube sempre, ser clara e direta, pelo trabalho que me permitiu desenvolver. Professora, com o seu profissionalismo, aprendi a encontrar valores, que cimentaram e moldaram um comportamento profissional na busca de soluções mais práticas e simples.

A todos os Docentes da Nova Information Management School, e em particular aos docentes do Mestrado em Estatística e Gestão de Informação com especialização em Análise e Gestão de Informação, Incluindo o corpo técnico administrativo, que soube dar um contributo positivo para a minha formação.

A toda minha família e particularmente a minha esposa e meu filho, por todos os momentos de felicidades e alguns difíceis, em que não estive presente e não vos dai o meu contributo, mas mesmo assim, deram me a razão de acreditar que era possível.

Aos meus amigos e colegas do curso, que souberam ajudar-me, dando-me forças e nos momentos exatos, estenderam as suas mãos para dar o seu apoio. A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho, tem como objetivo, análise estatística dos fatores do clima organizacional e da satisfação dos trabalhadores, de um banco em Moçambique, pois entendemos que, a gestão das empresas deve passar, pela compreensão dos fatores relevantes ao clima organizacional, assim como da satisfação do trabalhador. É importante no entanto, saber como esses fatores se influenciam ou se relacionam dentro da organização.

Os dados foram recolhidos, com o objetivo de controlo de qualidade das ações e trabalhos fornecidos na empresa. No entanto, foram consideradas algumas dimensões (fatores) subjacentes à avaliação do clima organizacional e da satisfação dos trabalhadores. A análise baseou-se fundamentalmente nas técnicas das estatísticas multivariadas, com ênfase na Análise Fatorial e da ANOVA para encontrar os fatores comuns e avaliar a existência das diferenças significativas destes, nas categorias da população em estudo.

Os resultados mostram que seis fatores principais podem ser retidos, a saber: fator liderança da empresa, fator comprometimento organizacional, fator reconhecimento, fator ocupacional (trabalho e função), o fator da dimensão ambiental da unidade orgânica e o sexto fator foi a dimensão organizacional da unidade orgânica. Os resultados da pesquisa revelaram um índice bastante elevado das respostas positivas, o que mostrou um grau de satisfação positivo e um clima, ou ambiente de trabalho, favorável para o desempenho profissional dos colaboradores da empresa.

As recomendações levantadas incluem a necessidade da empresa procurar formas de manter os seus trabalhadores satisfeitos com o fator reconhecimento e que, de forma clara, os colaboradores compreendam o reconhecimento que lhes são dados, dentro das suas categorias, direção e unidade orgânica. Deverá também procurar alternativas para equilibrar as tarefas por género, para não parecer que existem funções tão específicas por géneros, equilibrando a distribuição dos cargos.

Palavras-chave: Clima organização, satisfação do trabalhador, fatores e Análise estatísticas

ABSTRACT

The present study aims to analyse the organizational climate factors and satisfaction of employees of a bank in Mozambique, because we understand that the management of the company must pass by understanding the factors that are relevant for the organizational climate, as well as for the employees' satisfaction. It is important to know how these factors influence or relate within the organization.

We undertake a multivariate analysis using a database created by the company for internal quality control purposes. This study mainly employs Factorial Analysis and ANOVA in order to find common factors and assess the existence of significant differences in the categories of the population I study.

The results show that six main factors can be retained, namely the company leadership factor, the organizational commitment factor, the recognition factor, the occupational factor (labor and function), the environmental dimension of the organizational unit and the organizational dimension of the organic unity. The survey results reveal a high index of positive responses, which shows a positive degree of satisfaction and a favorable and advantageous working environment for the professional performance of the company's employees.

Our recommendations include the need for the company to look for ways to keep their employees satisfied with recognition factor, and make that employees clearly understand the recognition that are given to them within their categories, direction and organic unity. The company should also look for alternatives to balance the tasks by gender so that it does not look like that there are specific functions by gender, balancing the distribution of positions between genders.

Keywords: Climate organization, worker satisfaction, factors analysis and statistics

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Justificação do tema.....	2
1.2	Objetivos.....	4
1.3	Relevância do tema.....	4
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
2.1	Clima organizacional e satisfação do trabalhador: conceitos	6
2.2	Fatores que influenciam o clima organizacional e satisfação do trabalhador....	7
2.3	Procedimentos do estudo do clima organizacional e da satisfação do trabalhador	8
3	METODOLOGIA	9
3.1	Descrição das variáveis da base de dados.....	10
3.2	Instrumentos.....	10
3.2.1	Dimensão liderança.....	10
3.2.2	Dimensão reconhecimento	12
3.2.3	Dimensão organizacional	13
3.2.4	Dimensão ocupacional	14
3.2.5	Dimensão comprometimento organizacional.....	15
3.2.6	Dimensão ambiental da unidade orgânica.....	15
3.3	Métodos de análise dos dados.....	16
3.3.1	Procedimentos da Análise Fatorial.....	16
3.3.2	Procedimentos da Análise de Variância (ANOVA).....	18
3.4	Amostra.....	20
3.4.1	Caracterização dos respondentes.....	20
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1	Análise descritiva das variáveis	24
4.1.1	Análise das correlações das variáveis	26
4.2	Análise das comunalidades das variâncias	29
4.3	Análise do Índice KMO e Teste de esfericidade de Bartlett.....	32
4.4	Análise dos principais fatores do clima organizacional e satisfação do trabalhador	32
4.4.1	Critério para a extração do número de fatores.....	33
4.4.2	Análise dos fatores principais rodados.....	34

4.5	Comparação dos fatores pela tipologia dos respondentes.....	37
4.5.1	Análise dos fatores extraídos por Género.....	37
4.5.2	Análise dos fatores extraídos por Antiguidade na empresa.....	44
4.5.3	Análise dos fatores extraídos por Função que desempenha	53
4.5.4	Análise dos fatores extraídos por Direções do top	62
5	CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES	68
5.1	Recomendações	71
5.2	Limitações.....	72
6	REFERÊNCIAS	73
7	APÊNDICES.....	76
7.1	Apêndice 1- Matriz das correlações das variáveis.....	76
7.2	Apêndices 2 - Continuação da Matriz das correlações	77
7.3	Apêndice 3 - Estatísticas descritivas da distribuição dos fatores por antiguidade ...	79
7.4	Apêndice 4 - Principal estatísticas da distribuição dos fatores por categorias da função ...	81
7.5	Apêndice 5 - Distribuição das estatísticas por direções do top	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.2.1 Codificação das variáveis da dimensão Liderança	11
Tabela 3.2.2 Codificação das variáveis da dimensão Reconhecimento	12
Tabela 3.2.3 Codificação das variáveis da dimensão Organizacional.....	13
Tabela 3.2.4 Codificação das variáveis da dimensão Ocupacional (trabalho e função)	14
Tabela 3.2.5 Codificação das variáveis da dimensão Comprometimento organizacional	15
Tabela 3.2.6 Codificação das variáveis da dimensão Ambiental na unidade orgânica	16
Tabela 3.3.1 Distribuição do Índice Keiser-Meyer-Olkin (KMO).....	17
Tabela 4.1.1 Distribuição das estatísticas descritivas das respostas das variáveis	25
Tabela 4.1.2 Teste de correlação de Spearman	26
Tabela 4.2.1 Comunalidades (proporção de variância comum presente na variável)	31
Tabela 4.3.1 Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett	32
Tabela 4.4.1 Variâncias explicadas por eixos ou fatores	33
Tabela 4.4.2 Matriz de componentes principais rodados	35
Tabela 4.5.1 Resumo de processamento dos dados por género e as respetivas percentagens.....	38
Tabela 4.5.2 Estatísticas dos fatores extraídos por género.....	38
Tabela 4.5.3 Teste de Levene para homogeneidade das variâncias dos fatores por género.....	40
Tabela 4.5.4 Teste de normalidade dos fatores por género	40
Tabela 4.5.5 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por género.....	42
Tabela 4.5.6 Dados processados por antiguidade na empresa.....	44
Tabela 4.5.7 Teste de Levene para homogeneidade das variâncias dos fatores por antiguidade na empresa	46
Tabela 4.5.8 Teste de normalidade dos fatores por antiguidade do colaborador na empresa	46

Tabela 4.5.9 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por categoria de antiguidade.....	47
Tabela 4.5.10 Teste de Steel-Dwass para o fator Liderança para comparação das categorias de antiguidade na empresa	49
Tabela 4.5.11 Teste de Steel-Dwass para o fator Comprometimento Organizacional para comparação das categorias de antiguidade na empresa.....	50
Tabela 4.5.12 Teste de Steel-Dwass para o fator Reconhecimento para comparação das categorias de antiguidade na empresa	52
Tabela 4.5.13 Teste de Steel-Dwass para o fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica para comparação das categorias de antiguidade na empresa.....	52
Tabela 4.5.14 Distribuição das frequências por categoria profissional.....	53
Tabela 4.5.15 Teste de Levene para homogeneidade das variâncias dos fatores por função desempenhada	54
Tabela 4.5.16 Teste de normalidade dos fatores por função desempenhada.....	55
Tabela 4.5.17 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por função desempenhada	57
Tabela 4.5.18 Teste de Steel-Dwass para o fator Liderança para comparação das categorias de função do colaborador.....	58
Tabela 4.5.19 Teste de Steel-Dwass para o fator Comprometimento Organizacional para comparação das categorias de função do colaborador	58
Tabela 4.5.20 Teste de Steel-Dwass para o fator Reconhecimento para comparação das categorias de função do colaborador.....	59
Tabela 4.5.21 Teste de Steel-Dwass do fator Dimensão Ocupacional-Trabalho para comparação das categorias de função do colaborador.....	60
Tabela 4.5.22 Teste de Steel-Dwass do fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica para comparação das categorias de função do colaborador	61
Tabela 4.5.23 Teste de Steel-Dwass do fator Dimensão Organizacional para comparação das categorias de função do colaborador.....	62
Tabela 4.5.24 Dados processados por direção do Top	62

Tabela 4.5.25 Teste de normalidade dos fatores por direção do top	64
Tabela 4.5.26 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por Direções do Top	65
Tabela 4.5.27 Frequência da variável compensação global adequada (regalias e benefícios sociais) por Direção do top.....	65
Tabela 4.5.28 Distribuição das frequências da variável simplificação das tarefas para atingir os objetivos das unidades orgânicas por Direção do top	66
Tabela 4.5.29 Teste de Steel-Dwass para o fator Reconhecimento para comparação das categorias de Direção do top	66
Tabela 4.5.30 Teste de Steel-Dwass para o fator Dimensão Organizacional para comparação das categorias de Direção do top	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.4.1 Caraterização do respondente por género	21
Figura 3.4.2 Caracterização do respondente por anos de serviço.....	21
Figura 3.4.3 Caracterização do respondente por categoria profissional.....	22
Figura 3.4.4 Caraterização do respondente por direção	23
Figura 4.4.1 Valores próprios para o critério do teste Scree	34
Figura 4.5.1 Localização relativa da mediana dos fatores por género	39
Figura 4.5.2 Distribuição do trabalho e função por género	42
Figura 4.5.3 Distribuição do grau de satisfação dos colaboradores da empresa	43
Figura 4.5.4 Localização relativa da mediana dos fatores por antiguidade do colaborador.....	45
Figura 4.5.5 Apreciação global do responsável direito	49
Figura 4.5.6 Avaliação da recomendação se a empresa era boa para trabalhar	51
Figura 4.5.7 Localização dos fatores por categorias de função que desempenha	54
Figura 4.5.8 Distribuição das respostas da variável compensação global adequada.....	59
Figura 4.5.9 Distribuição das respostas do envolvimento e comprometimento do colaborador .	61
Figura 4.5.10 Box-plot de distribuição das medianas dos fatores por Direções	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACP	ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS
ANOVA	ANALYSIS OF VARIANCE
CÓD	CÓDIGO
H_0	HIPÓTESE NULA
H_1	HIPÓTESE ALTERNATIVA
KMO	KEISER-MEYER-OLKIM
P-VALOR	PROBABILIDADE DE SIGNIFICÂNCIA
STD. DEVIATION	DESVIO PADRÃO
SPSS	STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
SIG.	NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA
HSD	HONEST SIGNIFICANT DIFFERENCE

1 INTRODUÇÃO

No século em que vivemos, o sucesso das empresas modernas é influenciado por vários fatores, que passam pelos recursos tecnológicos e humanos. Por conseguinte, estes fatores têm originado uma grande preocupação aos gestores no provimento e na melhoria das qualidades dos mesmos para garantir a competitividade no mercado (Alejandro & Jaime, 2015).

Uma outra preocupação a salientar é como manter os níveis altos da produção e de produtividade dos colaboradores, concomitante ao clima organizacional ou ao ambiente de trabalho, assim como a satisfação do trabalhador no geral. Neste contexto, fundamenta-se que nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando para elas. Para que as mesmas consigam conquistar melhores resultados é preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente, de modo a deixá-los mais comprometidos. É essencial investir em atividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho (Vieira & Vieira, 1998).

Entende-se que o clima organizacional e a satisfação do trabalhador são elementos determinantes nas acções e no sucesso organizacional de uma empresa, pois condicionam a motivação ou a desmotivação no desempenho dos colaboradores (Gomes, 2002). Wenski & Soavinsky (2013) referem que as empresas dependem dos seus colaboradores para o sucesso, por isso quanto mais motivados estiverem os colaboradores, melhor será a produtividade e desempenho nas suas funções.

Paulo (2015) salienta que o clima organizacional é a percepção coletiva dos trabalhadores sobre aspetos do ambiente de trabalho, e essa percepção é uma das variáveis que influenciam o comportamento individual de cada funcionário. Fundamenta-se no entanto, a existência de muitos estudos relacionados com o clima organizacional e a satisfação do trabalhador (Van Der Meer & Wielers, 2013). Leitão, Guimarães & Rosal (1998), defendem que estes estudos possuem uma característica comum pois os resultados, na sua maioria, caracterizam-se como diagnósticos isolados e pontuais, servindo portanto para uma organização num determinado momento, fazendo com que um estudo seja diferente de outro.

Echeverri & Cruz (2014) indicam a existência de oito dimensões, que se repetem na maioria dos instrumentos do estudo do clima organizacional, e que são: tomada de decisões, clareza organizacional, liderança, a interação social, motivação institucional, sistema de recompensas e incentivos, abertura organizacional e supervisão.

Nesta ordem de ideias, entendemos que o clima organizacional e a satisfação do trabalhador variam de organização para organização, ou de delegação para delegação, ou mesmo de um país para outro país, devido à diferenciação das políticas, das formas de gestão, tabelas de remunerações e incentivos, etc. Sendo assim, podem existir organizações que clamam pelas diferenças salariais, outras pelo número de horas de trabalho, outras por níveis de escolaridade e outras ainda pelas diferenças no número de horas de trabalho consoante o nível de escolaridades e o sexo do trabalhador.

Por outro lado, recomenda-se aos líderes, gestores das empresas e dos recursos humanos a manutenção constante da satisfação do trabalhador e do clima organizacional propício, que norteiem o sucesso e/ou o desenvolvimento institucional (Manuela, Araújo, & Couto, 2014). Rosenberg, (2008) refere que, embora os gerentes possam ter um forte senso da direção estratégica da sua organização, frequentemente, eles não têm uma compreensão fundamental das percepções, sentimentos e atitudes dos seus empregados. O mesmo autor afirma no entanto que, esta falta de entendimento condiciona muitas vezes as organizações a desperdiçar o seu recurso mais valioso: os seus trabalhadores.

Sendo assim, entendemos que a gestão das empresas deve passar pela compreensão da direção estratégica e pela compreensão dos fatores relevantes ao clima organizacional, assim como a satisfação do trabalhador. Todavia, é preciso saber como esses fatores se influenciam ou se relacionam dentro da organização.

É neste contexto que se define o objetivo do trabalho de projeto, o qual se centra fundamentalmente na análise, descrição e caracterização dos perfis dos trabalhadores de uma empresa específica, como fatores que determinam o clima organizacional e a satisfação do trabalhador no geral.

1.1 Justificação do tema

Em atos administrativos das empresas ou instituições, as investigações sobre clima organizacional são ferramentas poderosas para a identificação de pontos fortes e fracos

da organização. Os resultados dessas investigações, fornecem uma base para a planificação de ações eficazes para o desenvolvimento do trabalhador e para a mudança organizacional (Rosenberg, 2008). Sendo assim, no estudo do clima organizacional e da satisfação do trabalhador, a finalidade é compreender os fatores do ambiente organizacional e da satisfação do trabalhador, de modo a permitir o desenho de medidas preventivas e de intervenção para melhorá-los ou mantê-los estáveis na organização.

Entendemos no entanto que, a análise e o tratamento estatístico dos fatores que influenciam o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores, originam uma grande preocupação aos gestores, pois consideramos que esta análise não tem sido uma tarefa fácil, chegando ao ponto de pensar ou questionar, quem deve conduzir, realizar ou fazer o estudo e análise nestes temas. Portanto, entendemos que é preciso um conhecimento sólido e técnico dos instrumentos de recolha, da análise e interpretação dos resultados, para melhorar a tomada de decisão sobre os verdadeiros fatores da situação ou contexto real da organização.

Neste contexto, é importante frisar que os fatores determinantes do clima organizacional e da satisfação do trabalhador numa empresa, nem sempre são os mesmos noutra empresa, eles variam de empresa para empresa e até de país para outro país. Sendo assim, considera-se este facto, como a razão pela qual o tratamento e análise estatístico, destes fatores ou os estudos realizados nessas duas áreas, sejam de utilidades particulares, com diagnósticos de áreas carentes de atenção especial particular.

Por outro lado, acreditamos ainda que é difícil a recolha dos dados, mas mais difícil ainda, é a análise e interpretação dos resultados dos mesmos. Pelo que é importante, que os estudos em clima organizacional e satisfação do trabalhador apresentem metodologias de análise, ou instrumentos de tratamento estatístico, que possam ser utilizados e criar uma prática de utilização das mesmas metodologias e instrumentos, de maneira a acompanhar a variação e relação interna, dos fatores positivos e negativos dentro da organização.

Neste contexto, justifica-se o estudo deste tema, uma vez que procuraremos descrever e caracterizar os perfis dos colaboradores atinentes ao clima organizacional e a satisfação do trabalhador, estudando também as relações internas dos mesmos perfis e a sua variação entre o grupo dos colaboradores, numa organização específica e num país específico.

1.2 Objetivos

O objetivo principal é conhecer e avaliar os perfis dos trabalhadores como fatores que determinam o clima organizacional, assim como a satisfação do trabalhador, para permitir ou melhorar a tomada de decisões sobre os fatores que carecem de especial atenção dentro da organização.

O projeto tem como objetivos específicos os seguintes:

- Caracterizar o perfil dos trabalhadores (ex.: género, identificação genérica dentro do grupo, unidades orgânicas, etc.) e comparar diferentes perfis no contexto do estudo do clima organizacional e da satisfação do trabalhador, através de testes estatísticos.
- Investigar a relação entre o perfil dos trabalhadores e as variáveis que caracterizam o clima organizacional e a satisfação do trabalhador, através de análise estatística multivariada e de correlações.
- Analisar o perfil típico dos trabalhadores em função de variáveis que caracterizam o clima organizacional e a satisfação do trabalhador, através de técnicas de análise multivariada de dados como a análise fatorial.
- Distinguir a contribuição de cada perfil e qual será o perfil principal a reter, através das técnicas de análises multivariadas de dados num estudo de clima organizacional e da satisfação do trabalhador.

1.3 Relevância do tema

Existem várias razões que justificam a relevância do estudo do clima organizacional e da satisfação dos trabalhadores. Esta relevância pode facilmente ser notada na influência do clima organizacional e da satisfação do trabalhador nas organizações ou instituições. Porém, fundamenta-se que o clima organizacional e a satisfação do trabalhador são elementos que influenciam as ações e atividades da organização ou de uma empresa, na medida em que afetam diretamente a motivação do trabalhador (Paulo, 2015).

Çiğdem & Başkaya, (2016) referem que a motivação é o desenvolvimento das perceções positivas dos colaboradores sobre a organização, e que os leva a fazer contribuições benéficas para o seu trabalho e, consequentemente para a empresa.

Vieira & Vieira, (1998) defendem que o ambiente organizacional produz resultados significativos, em termos de produtividade do negócio e das pessoas, afirmando também que o ganho financeiro e não-financeiro do negócio passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Por conseguinte, o mesmo autor salienta ainda a necessidade de incorporar o estudo dos fatores do clima organizacional e a satisfação do trabalhador nos princípios modernos da gestão da empresa, de modo a que todos, dentro da organização, tenham a responsabilidade na implementação do estudo, desde a alta administração, gerentes e líderes até aos funcionários no geral. Aqueles autores, entre outras razões do estudo, consideram que o clima organizacional é um importante indicador da satisfação dos trabalhadores, em relação a diferentes aspetos da realidade da organização, como as políticas de recursos humanos, o modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Sendo assim, entende-se que os estudos neste âmbito podem apontar as origens dos problemas que afetam o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores. Dessa forma, pode possibilitar uma intervenção mais coerente, face ao surgimento dos potenciais fatores e desenho das ações pró-ativas para evitar a ocorrência dos mesmos. Paris et al, (2004) referem que o primeiro passo comum na melhoria do clima organizacional, passa por administrar um inquérito ou pesquisa do mesmo. Fundamentando ainda que, uma pesquisa pode estabelecer uma linha de base a melhorar, e nela podem ser medidas e apontadas as áreas de particular preocupação.

Contudo, os resultados não devem servir como um cartão de relatório, mas como um veículo que leva à resolução dos problemas. Daí que, o estudo do tema torna-se relevante aos gestores, técnicos e outros profissionais, na medida em que fornecerá bases teóricas e práticas estatísticas para liderar e orientar a recolha, organização e análise dos fatores que influenciam o clima organizacional e satisfação do trabalhador nas empresas e/ou instituições.

O estudo deste tema permitirá ainda aplicar as diversas metodologias e ferramentas de exploração e análise de informação, de forma a reduzir os níveis de incerteza, associados à tomada de decisão na temática em estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Clima organizacional e satisfação do trabalhador: conceitos

As empresas, instituições ou organizações, sejam elas governamentais ou não governamentais necessitam de um ambiente agradável aos trabalhadores. Leitão et al., (1998) fundamenta que, o clima organizacional é importante para a produtividade da organização, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade dos empregados. Sendo assim, entende-se do clima organizacional, como um conjunto de percepções ou leituras partilhadas por trabalhadores ou colaboradores, sobre algumas práticas que julgam adequadas, ou não adequadas, dentro da organização (Paulo, 2015), podendo gerar conflitos que em muitos casos são atribuídos ao líder ou gestores. Rodrigues Gomes (2002) defende que os estilos de liderança e gestão, bem como a estrutura da organização, determinam o clima organizacional e contribuem para moldar o comportamento dos indivíduos para vinculação.

Os estudos do clima organizacional e a satisfação do trabalhador vêm desde muitos anos atrás, embora atualmente estes tenham vindo a destacar-se. Afirma-se que os estudos do clima organizacional tiveram um grande desenvolvimento nos Estados Unidos, na década de 1960, por meio de pesquisadores Forehand e Gilmer (1964). (Crespo & Wechsler, 1986).

Outros estudos a salientar estão relacionados com a satisfação do trabalhador, que constitui uma das medidas para o sucesso da empresa. Jyoti (2007) refere a existência de uma considerável evidência que indica a relação existente entre os fatores do ambiente climático, e medidas de satisfação no trabalho. O mesmo autor, numa investigação sobre a contribuição da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, relaciona a produtividade e rentabilidade com o clima e a satisfação no local de trabalho.

Deste modo, é muito difícil uma empresa desenvolver as suas atividades e lograr sucessos, se tiver um clima organizacional e uma satisfação dos trabalhadores comprometidos. Neste contexto, é importante que os fatores que influenciam estes dois temas, sejam conhecidos e analisados, para permitir que se desenvolvam ações de medidas para superar e estabilizá-los na organização.

2.2 Fatores que influenciam o clima organizacional e satisfação do trabalhador

Pela natureza e definição associada ao clima organizacional e à satisfação do trabalhador, os fatores que influenciam estas duas grandezas, constituem uma questão de debate e estudos. Porém, Tsai (2014) salienta que o ambiente de trabalho é principalmente determinado pelos pressupostos da gestão e a relação entre os gestores e seus subordinados, e é definido como a percepção dos empregados acerca das características organizacionais, bem como a tomada de decisões e normas no trabalho. O mesmo autor, também fundamenta que o clima pode ser definido em termos das percepções das políticas formais de organização, as necessidades dos funcionários, valores e personalidades. Daí que, pode-se considerar que, os fatores do clima organizacional estão diretamente ligados com as políticas das organizações, a gestão da organização e as normas de trabalho em si.

Schneider, Ehrhart, & Macey (2013) referem que as percepções que são compartilhadas pelos funcionários, e que constituem o clima organizacional, estão ligadas com um conjunto de fatores, tais como: as políticas, as práticas e as experiências de procedimentos usados dentro da organização.

Adenike, (2011), por sua vez, define a satisfação no trabalho, como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação das próprias experiências de trabalho, e considera que, o clima organizacional é um preditor da satisfação do trabalhador. Fundamenta ainda que, a satisfação dos funcionários é determinada pela avaliação pessoal no trabalho e das condições impostas, tais como: o trabalho em si, a atitude da administração, os salários, a segurança no trabalho, etc.

Porém, um estudo sobre o que faz um trabalhador feliz, “*What makes workers happy?*” de Van der Meer & Wielers (2013), baseou-se num modelo, que media a felicidade do trabalhador a partir das três variáveis exógenas: as horas do trabalho, as rendas e as características do trabalho.

Num estudo sobre os fatores organizacionais, que afetam o desempenho dos enfermeiros em hospitais governamentais, no norte da Cisjordânia, Thulth & Sayej (2015) basearam-se em fatores como a carga horária, trabalhos por turnos, disponibilidade de recursos, educação e desenvolvimento, formação e suporte. No mesmo estudo, afirmam no entanto que os fatores acima referidos, para além de afetarem apenas os profissionais, alguns

também afetavam a satisfação dos pacientes, o que pode justificar, como o mau clima organizacional, compromete o desenvolvimento e ações das instituições de trabalho, e como interfere na satisfação de toda comunidade envolvente da mesma instituição.

2.3 Procedimentos do estudo do clima organizacional e da satisfação do trabalhador

O desenvolvimento da pesquisa, do clima organizacional e da satisfação dos trabalhadores é um processo complexo, embora em alguns casos, as dificuldades assim como a estrutura, assemelham-se a outros tipos de pesquisas. Um facto particular destas pesquisas é de explorarem as percepções dos funcionários ou colaboradores face à sua organização. Em alguns casos, quando a importância da realização deste estudo é mal entendida, torna todo o estudo viciado. As razões que, no nosso entender, levam à má percepção do estudo, estão relacionadas com a desconfiança do inquirido, na garantia do anonimato, confidencialidade e clareza dos objetivos.

Paris et al., (2004) defende que, para aumentar a eficácia dos estudos de clima organizacional, é importante que eles sejam incluídos no plano anual da organização, que os dados sejam mantidos em anonimato, que seja decidido como analisá-los antes da recolha de dados, que se comunique claramente o processo de pesquisa, que se usem pesquisas com alta validade, que o questionário seja testado antes de administrá-lo, e que as recomendações e ações sejam comunicadas. Este autor defende ainda que a pesquisa não deve depender exclusivamente dos dados do inquérito, e números ou frequências associadas aos dados. Ou seja, não pode olhar apenas para o que você já vê. Entretanto, entendemos que é preciso ir ao fundo para estudar as relações entre as variáveis, e evitar que os números enganem a nossa percepção dos fatores reais do problema no estudo em questão.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho baseia-se em métodos de análise exploratórios dos dados (Análise Descritiva, Análise de Fatores Principais) e na aplicação de técnica de ANOVA, validando-se os seus pressupostos e testes associados, para o estudo das diferenças dos fatores entre categorias dentro do grupo da empresa.

Para o tratamento e análise estatístico dos fatores que influenciam o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na empresa, começamos por conceptualizar o clima organizacional e satisfação do trabalhador, suas origens, consequências e fatores a partir da leitura bibliográfica específica e artigos científicos publicados, referentes a esta matéria.

Depois de serem conhecidos os perfis e fatores do clima organizacional e da satisfação do trabalhador no geral, as variáveis da base de dados foram agrupadas em dimensões principais a considerar no estudo do clima organizacional, as quais são caracterizadas por (Viera & Vieira, 1998): Dimensão ocupacional, Dimensão organizacional, Dimensão psicossocial, Dimensão extra organizacional e o comprometimento com a organização.

Francisco, (2009) fundamenta a importância de que a pesquisa do clima organizacional seja sempre coerente com o planeamento estratégico da organização, e que deve contemplar questões de diferentes variáveis organizacionais. O mesmo autor lista um conjunto de variáveis, tais como: a relação com o trabalho em si, a integração setorial e interpessoal, o salário, o estilo de gerência, a comunicação, o desenvolvimento profissional, a imagem da empresa, o processo decisório, os benefícios, as condições físicas de trabalho, o trabalho em equipa e a orientação para resultados. Francisco, (2009) fundamenta ainda que, além de ouvir os funcionários sobre o que pensam em relação a estas variáveis, as empresas devem também conhecer a realidade familiar, social e económica em que os seus colaboradores vivem, para permitir que se encontrem outros fatores do clima organizacional que justifique o ambiente nas empresas.

Sendo assim, os dados foram recolhidos de modo que todas as percepções do colaborador sobre a empresa fossem captadas, incluindo os sentimentos que o colaborador tem fora do contexto de trabalho.

3.1 Descrição das variáveis da base de dados

Os dados da base foram recolhidos, em 2014, por uma empresa de consultoria em gestão de recursos humanos, em coordenação com o departamento de controlo de qualidade e de recursos humanos do banco, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho. Neste contexto, os resultados do estudo despertaram o interesse da empresa para incorporar o estudo da satisfação do trabalhador nos princípios da gestão para os anos subsequentes.

3.2 Instrumentos

A escala mais usada para medir as variáveis da pesquisa foi a escala de Likert de cinco pontos. É uma escala de medição para as pesquisas das opiniões do respondente, e é utilizada em pesquisa quantitativa com o objetivo de registar o nível de concordância ou discordância com uma dada declaração Cunha (2007). Sendo assim, para tornar a análise fácil, iremos codificar e agrupar as variáveis em seis pilares ou dimensões como vem abaixo.

3.2.1 Dimensão liderança

Nesta dimensão, as principais variáveis do questionário foram tais que o Responsável Direto tivesse uma postura e atuação alinhadas com a cultura e valores do Grupo;

- Alinhasse os objetivos da área com os objetivos estratégicos da empresa, colocando os interesses da mesma acima dos da equipa;
- Demonstrasse motivação no desempenho das suas funções;
- Comunicasse de forma transparente, mantendo a equipa informada sobre os temas relevantes da vida da empresa;
- Promovesse um pensamento crítico sobre os processos existentes, procurando oportunidades de melhoria;
- Procurasse e aceitasse a opinião dos seus colaboradores de forma a melhorar a sua própria atuação e fomentar um bom ambiente de trabalho;
- Promovesse o espírito de equipa;
- Assumisse a responsabilidade dos resultados obtidos pela equipa;
- Desse a visibilidade fora da área aos contributos dos seus colaboradores;

- Distribuiu as tarefas pelos colaboradores, tendo em conta as competências, o potencial de cada um e o grau de ocupação do mesmo;
- Se preocupasse com o colaborador, como pessoa (fator reconhecimento pessoal) e não apenas enquanto trabalhador e reconhecesse a qualidade do mesmo no trabalho (fator valorização);
- Ajudasse a resolver problemas profissionais, aconselhasse e contribuiu para o desenvolvimento profissional do colaborador, dando-lhe feedback regular de forma construtiva e justa sobre os pontos que deve melhorar;
- E que facilitasse a mobilidade interna promovendo a polivalência dos colaboradores.

Sendo assim, apresentam-se abaixo as variáveis e os respetivos código para facilitar a análise.

Tabela 3.2.1 Codificação das variáveis da dimensão Liderança

DIMENSÃO-LIDERANÇA-RESPONSÁVEL DIRECTO:	CÓD
Tem uma postura e atuação alinhadas com a cultura e valores do Grupo	X12
Alinha os objetivos da área com os objetivos estratégicos da empresa, colocando os interesses da mesma acima dos da equipa	X13
Demonstra motivação no desempenho das suas funções	X14
Comunica de forma transparente mantendo a equipa informada sobre temas relevantes da vida do grupo	X15
Promove um pensamento crítico sobre os processos existentes procurando oportunidades de melhoria	X16
Procura e aceita a opinião dos seus colaboradores de forma a melhorar a sua própria atuação	X17
Fomenta um bom ambiente de trabalho e promove o espírito de equipa	X18
Assume a responsabilidade dos resultados obtidos pela equipa	X19
Dá visibilidade fora da área, aos contributos dos seus Colaboradores	X20
Distribui as tarefas pelos Colaboradores tendo em conta as competências e o potencial de cada um	X21
Distribui as tarefas pelos Colaboradores tendo em conta o grau de ocupação de cada um	X22
Preocupa-se comigo como pessoa e não apenas enquanto colaborador	X23

DIMENSÃO-LIDERANÇA-RESPONSÁVEL DIRECTO:	CÓD
Reconhece a qualidade do meu trabalho	X24
Ajuda-me a resolver problemas profissionais	X25
Aconselha-me e contribui para o meu desenvolvimento profissional dando-me feedback de forma construtiva e justa	X26
Dá-me feedback regular e em privado, sobre os pontos que devo melhorar	X27
Facilita a mobilidade interna promovendo a polivalência dos seus Colaboradores.	X28

3.2.2 Dimensão reconhecimento

Nesta dimensão, ou pilar, as variáveis para o estudo referem-se ao processo de avaliação introduzido, em particular sobre se o colaborador recebia feedback claro e compreensivo sobre o seu trabalho, sua atitude, as suas competências, seus objetivos e as perspetivas de desenvolvimento profissional.

Procurou-se também saber se o colaborador compreendia de forma clara como o seu desempenho é medido e avaliado, e também se existia uma relação direta entre o seu desempenho e o desenvolvimento da sua carreira.

Constituiu também como variável de interesse saber se, face ao contexto económico que se vivia no grupo, na dimensão e o no local da empresa, a empresa proporcionava ao colaborador uma compensação global adequada (incluindo regalias e benefícios sociais) e com boas perspetivas de carreira. As variáveis foram codificadas como vem indicado abaixo.

Tabela 3.2.2 Codificação das variáveis da dimensão Reconhecimento

DIMENSÃO RECONHECIMENTO-CAREIRA E REMUNERAÇÃO	CÓD
No atual processo de avaliação, recebo feedback claro e compreensivo sobre o meu trabalho, atitude, competências, objetivos e perspetivas de desenvolvimento profissional	X29
Existe uma relação direta entre o meu desempenho e o desenvolvimento da minha carreira	X30
Tenho boas perspetivas de carreira	X31

DIMENSÃO RECONHECIMENTO-CAREIRA E REMUNERAÇÃO	CÓD
Tendo presente o atual contexto económico o Grupo-dimensão-local proporciona-me uma compensação global adequada (incluindo regalias e benefícios sociais)	X32

3.2.3 Dimensão organizacional

Na dimensão organizacional, procurou-se estudar sobre os aspetos da organização como práticas e diretrizes em termos globais da empresa, tais como: se o colaborador era informado sobre os assuntos, as decisões e os factos mais importantes no grupo, e se as atividades e os objetivos da sua unidade orgânica estão alinhados com a estratégia da empresa.

Analizou-se se o grupo ou empresa valorizava uma atitude de entreajuda entre os colaboradores, e se existia na empresa a diferenciação dos colaboradores, em função do desempenho evidenciado.

Também se interessou em saber, se no contexto económico e social, as expetativas como colaborador da empresa eram correspondidas; se existia uma preocupação genuína com as colaboradoras durante o período da gravidez e primeiros anos de maternidade e se em termos de responsabilidade social, o contributo da empresa para o desenvolvimento da comunidade tem sido relevante. Assim, a abaixo apresentamos a tabela de como estas variáveis foram codificadas para a análise.

Tabela 3.2.3 Codificação das variáveis da dimensão Organizacional

DIMENSÕES ORGANIZACIONAL -EM TERMOS GLOBAIS DIRIA QUE:	CÓD
Estou informado(a) sobre os assuntos, as decisões e os factos mais importantes no Grupo	X33
As atividades e os objetivos, da minha unidade orgânica, estão alinhados com a estratégia da empresa.	X34
A empresa valoriza uma atitude de entreajuda entre os colaboradores	X35
Na empresa existe diferenciação dos colaboradores em função do desempenho evidenciado	X36

DIMENSÕES ORGANIZACIONAL -EM TERMOS GLOBAIS DIRIA QUE:	CÓD
No atual contexto económico e social as minhas expetativas como colaborador da empresa são correspondidas	X37
Agrada-me pertencer a esta empresa	X38
Na empresa existe uma preocupação genuína com as colaboradoras durante a sua gravidez e primeiros anos de maternidade	X39
Em termos de responsabilidade social, considero que o contributo da empresa para o desenvolvimento da comunidade tem sido relevante	X40

3.2.4 Dimensão ocupacional

Nesta dimensão, as variáveis do questionário foram concebidas de forma que o colaborador avaliasse o seu sentimento no que diz respeito a aspetos relativos ao trabalho e função do mesmo na organização. Pretendia-se saber como teve a formação adequada para exercer as suas funções, e se recebeu atempadamente a informação do que é preciso para exercer as suas funções.

Procurou-se também averiguar se o colaborador recebeu informação sobre o que se esperava dele no exercício das suas funções, se era encorajado(a) a encontrar novas/ melhores formas de fazer as coisas, se tem autonomia para desempenhar as suas funções com eficácia, se gosta do que faz, e se conseguiu equilibrar o seu trabalho com a sua vida pessoal privada.

Para esta dimensão as variáveis foram codificadas como vem abaixo.

Tabela 3.2.4 Codificação das variáveis da dimensão Ocupacional (trabalho e função)

DIMENSÃO OCUPACIONAL- TRABALHO E FUNÇÃO:	CÓD
Tenho a formação adequada para exercer as minhas funções	X5
Recebo atempadamente a informação do que preciso para exercer as minhas funções	X6
Estou informado(a) sobre o que se espera de mim no exercício das minhas funções	X7
Sinto-me encorajado(a) a encontrar novas/ melhores formas de fazer as coisas	X8
Tenho autonomia para desempenhar as minhas funções com eficácia	X9

DIMENSÃO OCUPACIONAL- TRABALHO E FUNÇÃO:	CÓD
Gosto do que faço no meu trabalho e função	X10
Consigo equilibrar o meu trabalho com a minha vida pessoal	X11

3.2.5 Dimensão comprometimento organizacional

No fator comprometimento organizacional, foram consideradas variáveis como a satisfação com a unidade orgânica, onde o colaborador desempenhava as suas funções, com o seu responsável direto e com as condições de trabalho. Foi também averiguado o seu grau de motivação para desempenhar as funções.

Outras variáveis foram consideradas em contexto de ser proporcionado, ao colaborador as mesmas condições remuneratórias e regalias sociais noutra organização: se continuaria a trabalhar e se lhe agradava pertencer à mesma empresa inicial e se recomendaria aos seus amigos e familiares a empresa como sendo uma boa empresa para trabalhar. Assim as variáveis foram codificadas como vem na tabela abaixo.

Tabela 3.2.5 Codificação das variáveis da dimensão Comprometimento organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - APRECIÇÃO GLOBAL - GRAU DE SATISFAÇÃO:	CÓD
O seu grau de satisfação como colaborador(a) da empresa?	X41
Com a unidade orgânica onde atualmente desempenha funções?	X42
Com o seu responsável direto?	X43
Qual é o seu grau de motivação para desempenhar as suas funções?	X44
Se lhe fossem proporcionadas as mesmas condições remuneratórias e regalias sociais noutra organização, continuaria a trabalhar na sua empresa?	X45
Recomendaria esta empresa como uma boa empresa onde trabalhar?	X46
Qual a probabilidade de recomendar a empresa (como prestador de serviços financeiros) aos seus amigos e familiares?	X47

3.2.6 Dimensão ambiental da unidade orgânica

Nesta dimensão as variáveis foram concebidas para avaliar o espírito de trabalho dentro da unidade orgânica, procurando-se saber se existia um espírito de equipa entre os colaboradores.

Também constituiu interesse de estudo nesta dimensão, se a informação do que acontece dentro da unidade orgânica era suficiente, se existia um espaço para melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da unidades orgânica, e se o colaborador se sentia envolvido com os objetivos da unidade orgânica. Sendo assim as variáveis foram codificadas como vem na tabela abaixo.

Tabela 3.2.6 Codificação das variáveis da dimensão Ambiental na unidade orgânica

DIMENSÃO AMBIENTAL DA UNIDADE ORGANICIONAL	CÓD
A informação sobre o que acontece na minha unidade orgânica é suficiente	X1
Sinto-me envolvido, comprometido com os objetivos da minha unidade orgânica	X2
Existe espírito de equipa entre os colaboradores da minha unidade orgânica	X3
Existe espaço de melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da unidade Orgânica	X4

3.3 Métodos de análise dos dados

A análise estatística dos dados da amostra incluiu os seguintes métodos:

- Análise exploratória, com recurso a gráficos, para se visualizar e analisar os agrupamentos das variáveis ou perfis dos empregados;
- Análise Fatorial exploratória para determinar o número de fatores comuns (dimensões latentes) e para descobrir quais são as variáveis observadas que constituem indicadores razoáveis das várias dimensões latentes;
- Análise de Variância (ANOVA), ou o seu equivalente não paramétrico, com o objetivo de verificar se a tipologia dos respondentes (por exemplo, Categoria profissional, Género, etc.) exerce influência em alguma variável dependente (scores dos principais fatores obtidos);
- Testes estatísticos, para avaliar os pressupostos da ANOVA, como por exemplo testes à normalidade dos dados.

3.3.1 Procedimentos da Análise Fatorial

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada de simplificação da informação, utilizada para representar as relações entre um conjunto de variáveis, através de um menor número de características (Pestana & Gageiro, 2014).

Tucker & MacCallum (1997) diz que se trata de uma técnica para reduzir o número de variáveis de uma base de dados, identificando o padrão de correlações ou de covariância entre elas, e gerando um número menor de novas variáveis, não observadas, calculadas a partir dos dados brutos.

Sendo assim, para o nosso estudo, a análise fatorial vai permitir analisar as contribuições de cada variável e quais são os fatores do clima organizacional e da satisfação a reter, que serão julgados como fatores principais. Entretanto, começaremos por analisar o Índice Keiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de esfericidade de Bartlett para verificar se os dados se adequam a esta análise (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

O teste de esfericidade de Bartlett considera a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Partindo desta hipótese nula, quando a matriz das correlações é uma matriz identidade, o modelo fatorial não é adequado.

O valor do Índice KMO indica se a análise fatorial é apropriada (Moreira, 2007). Damásio (2012) fundamenta a existência de uma regra para interpretação dos índices de KMO tal que, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respetivamente.

Pestana & Gageiro, (2014), fundamentam que o KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parcial pequeno, enquanto valores próximos de 0 indicam que a análise fatorial pode não ser uma boa ideia, pois existe uma correlação fraca. Porém, indica uma distribuição como se segue na tabela seguinte.

Tabela 3.3.1 Distribuição do Índice Keiser-Meyer-Olkin (KMO)

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito Boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Adaptado de: Pestana & Gageiro, (2014).

Sendo assim, as variáveis selecionadas para análise deverão possuir uma variância compartilhada com outras variáveis igual ou superior a 0,5 para uma explicação suficiente a ser tomada em conta na análise.

Porém, analisou-se também as comunalidades das variáveis. Neste contexto, contrariamente ao que se considera na extração das componentes principais (ACP) a variâncias total, na análise das componentes principais. Na análise fatorial considerou-se para a extração de fator principal a variância comum entre as variáveis. (Damásio, 2012).

As cargas fatoriais de 0.3 serão consideradas como tendo uma significância prática. Essa abordagem é considerada somente para amostras de 350 ou mais observações, como orientações conservadoras (Hair et al., 2006).

Para o tratamento das respostas omissas (não resposta), serão usados principalmente dois procedimentos estatísticos que incluem, primeiro, a eliminação da variável que não capta todas as categorias do respondente, e o segundo procedimento será o procedimento **Exclude cases listwise**. Trata-se de um procedimento do software SPSS que remove todos os dados para os casos que tenham um ou mais valores omissos, reduzindo assim a dimensão inicial da amostra, para permitir que se faça melhores comparações (Pestana & Gageiro, 2014).

3.3.2 Procedimentos da Análise de Variância (ANOVA)

Depois da análise fatorial, os scores dos fatores retidos foram salvos como novas variáveis. Posteriormente, a análise da variância (ANOVA) foi aplicada para a comparação dos fatores nas categorias que os dados apresentam. Por outras palavras, a ANOVA permitiu analisar se há diferenças significativas entre as médias dos fatores para cada categoria.

Sendo assim, para permitir a melhor inferência da caracterização da satisfação do trabalhador e do clima organizacional, foram consideradas as categorias: género, antiguidade na empresa, identificação genérica da função, direção ou unidade orgânica.

Para testar os pressupostos da ANOVA, foram utilizados os testes de Kromogorov-Smirnov e Shapiro-Walk para verificar a normalidade dos dados. A ANOVA tem as seguintes hipóteses estatísticas (H_0 : hipótese nula; H_1 : hipótese alternativa):

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k \text{ e } H_1: \exists_{i,j (i \neq j)}: \mu_i \neq \mu_j$$

Sendo, μ_i a média do fator no grupo i ($i=1, \dots, k$) de cada categoria. Por exemplo, a categoria género tem dois grupos ($k=2$): feminino e masculino.

Entretanto, no caso em que a normalidade não se verificou pelos dois testes, usou o teste de Kruskal-Wallis. Este teste é um procedimento, geralmente usado, quando os testes de normalidade não encontram evidência que justifiquem a normalidades dos dados. É um teste não paramétrico alternativo à ANOVA, onde a variável medida deve estar em escala ordinal ou numérica. É também conhecido como ANOVA by ranks test, e testa a hipótese nula de que as várias amostras têm a mesma distribuição (Acar & Sun, 2013). Para $k=2$, o teste de Kruskal-Wallis é idêntico ao teste de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Sendo assim, podemos testar se a distribuição dos principais fatores do clima e satisfação do trabalhador é idêntica para os grupos da população definidos em cada categoria. Como hipótese alternativa, diremos que a distribuição dos principais fatores do clima e satisfação do trabalhador não é idêntica para os grupos da população definidos em cada categoria.

O teste de Levene foi usado, para testar a igualdade das variâncias de cada grupo, que se constitui também como um pressuposto da ANOVA. Assim, as hipóteses a testar são:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_k^2 \text{ e } H_1: \exists_{i,j (i \neq j)} \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2$$

Caso a hipótese nula do teste de Levene seja rejeitada, será aplicado o teste de Welch que se constitui como um teste alternativo da ANOVA nestes casos.

Caso a ANOVA, ou os seus testes alternativos, permitam concluir que há evidência de diferenças significativas entre as médias dos grupos quando $k>3$, serão usados testes de comparação múltipla (testes *post hoc*) com o intuito de determinar quais são, especificamente, os grupos que diferem entre si dentro de cada categoria. A hipótese nula dos testes será $H_0: \mu_i = \mu_j$ e a hipótese alternativa é $H_1: \mu_i \neq \mu_j$, para $i, j=1, \dots, k$ ($i \neq j$). Caso os pressupostos da ANOVA se verifiquem, o teste de comparação múltipla utilizado é o Teste de Tukey (Teste HSD de Tukey para desenhos não balanceados, i.e. para dimensões amostrais diferentes em cada grupo, também designado Teste Tukey-Kramer). Caso contrário, é necessário usar um teste de comparações múltiplas (*post hoc*) não paramétrico. Neste caso, iremos usar o Teste de Steel-Dwass que compara as

medianas/médias de todos os pares de grupos, permitindo o controlo da taxa de erro simultaneamente para todas as comparações.

Exceto indicação em contrário foi considerada uma de significância de 5% nos testes estatísticos.

3.4 Amostra

Os dados analisados neste trabalho são dados secundários colhidos mediante um inquérito aos colaboradores de um Banco em Moçambique. A base foi fornecida pela Direção dos Recursos Humanos. Para a preparação do lançamento do inquérito, a amostra era composta inicialmente por 2460 colaboradores, mas o link contendo o inquérito foi enviado a 2350 colaboradores. A taxa de participação foi de 84,5%, correspondente a 1985 respostas válidas.

Foi considerado o universo da população constituído pelo total dos funcionários da empresa, e ficou determinada a população alvo do estudo que seria todos os funcionários com pelo menos seis meses de trabalho na empresa. Salienta-se que, para a dimensão da amostra, achou-se por conveniência, que não devia participar no estudo todo funcionário que não tivesse pelo menos seis meses de trabalho na empresa.

No entanto, foi importante que o inquérito fosse respondido por todos elementos da população alvo, pois entendeu-se que, o clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores são dois fenómenos que influenciam diretamente o comportamento do indivíduo e que variam, de colaboradores para colaborador, dentro de uma empresa. Isto é, fatores sejam eles intrínsecos ou extrínsecos à natureza do trabalho, que motivam um colaborador, podem não motivar o outro colaborador (Klein & Mascarenhas, 2016).

3.4.1 Caracterização dos respondentes

3.4.1.1 Género

No que diz respeito ao género do respondente, a Figura 3.4.1 apresenta uma amostra de dimensão 1985, composta por 892 indivíduos do sexo masculino (44,9%) e 942 indivíduos do sexo feminino, que equivale à 47,5% da amostra total. Nota-se também 151 observações correspondentes a não resposta (*Missing*), numa percentagem de 7.6% da

amostra total. Entretanto, face ao desafio de empregabilidade do género feminino, pode-se dizer que a empresa possui uma taxa positiva, acima da taxa de empregabilidade do género masculino.

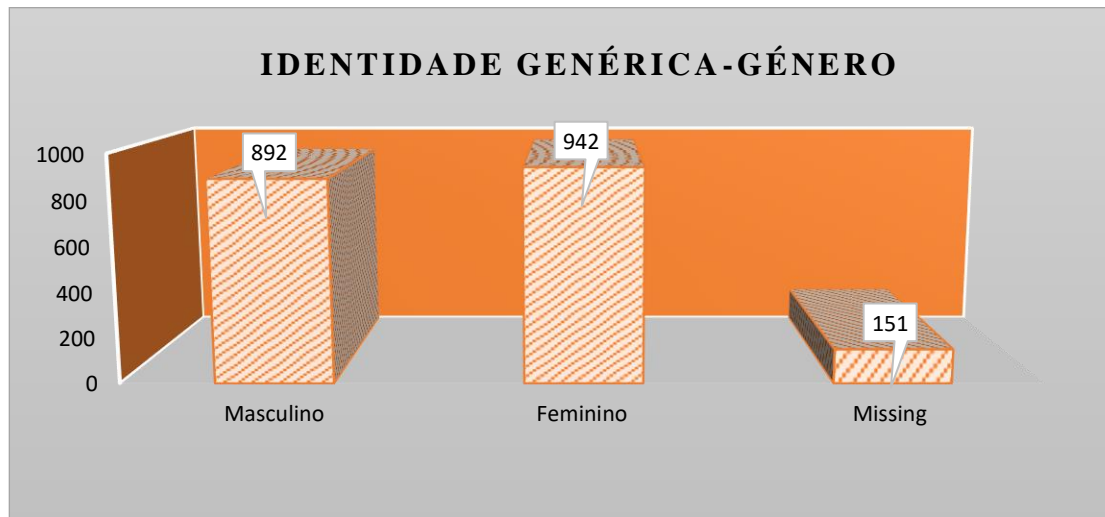


Figura 3.4.1 Caraterização do respondente por género

3.4.1.2 Anos de serviço

A Figura 3.4.2 indica a distribuição dos colaboradores por antiguidade na organização. Desta forma, 80 colaboradores estão na empresa a menos de 1 ano, o que representa uma percentagem de 4% da amostra total, e 531 colaboradores (32,2% da amostra) estão na empresa entre 4 - 10 anos.

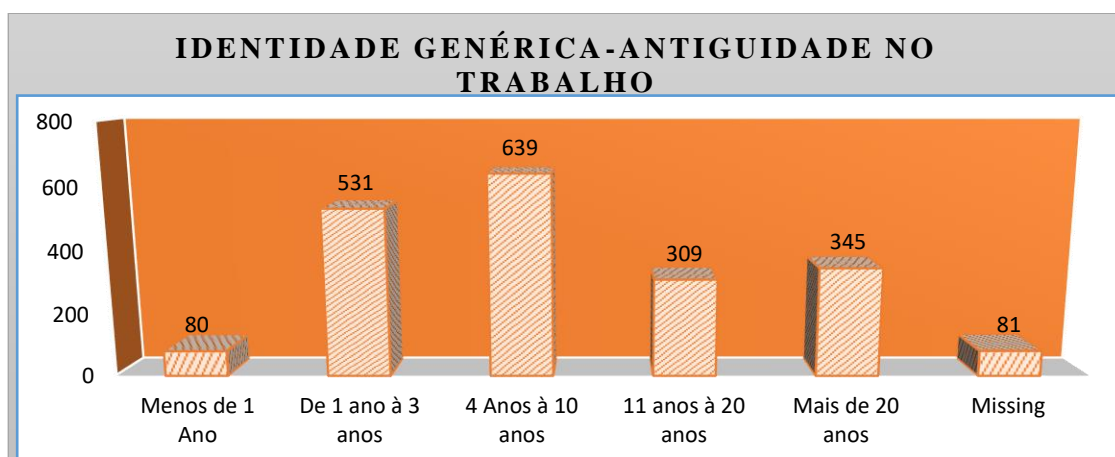


Figura 3.4.2 Caracterização do respondente por anos de serviço

Entre 11 a 20 anos de antiguidade na empresa, temos uma percentagem de 15,6 % que correspondem a 309 colaboradores. A percentagem de colaboradores mais antigos corresponde a 17,4%, num total de 345 colaboradores. Assim, a restante percentagem da amostra corresponde a *Missing*, numa percentagem de 4,1%, correspondente a 81 colaboradores.

Numa breve análise desta distribuição, pode-se notar que a empresa, em termos de admissão de ou empregabilidade dos novos colaboradores, teve uma elevada percentagem que corresponde à 65,7% da amostra total dos respondentes, num período relativamente curto de 10 anos.

3.4.1.3 Categoria profissional

A distribuição da amostra por cargo de chefia e funções, representada na Figura 3.4.3, caracteriza-se da seguinte forma: 85 indivíduos exercem a função de Coordenadores de sectores e representam uma percentagem de 4,3% da amostra total; 166 Indivíduos exercem cargo de Diretores e possuem uma representação percentual de 8,4%; 477 da amostra são Gestores e representam uma percentagem de 24% da amostra. 730 Indivíduos exercem outras funções, de contacto direto com os clientes e possuem uma percentagem de 36,8%, representando a maior percentagem da amostra. Finalmente, 148 indivíduos da amostra, que correspondem a uma percentagem de 7,5%, exercem outras funções sem contacto direto com os clientes e a outra parte da amostra, constituem os valores Missing com 19,1% da amostra total.

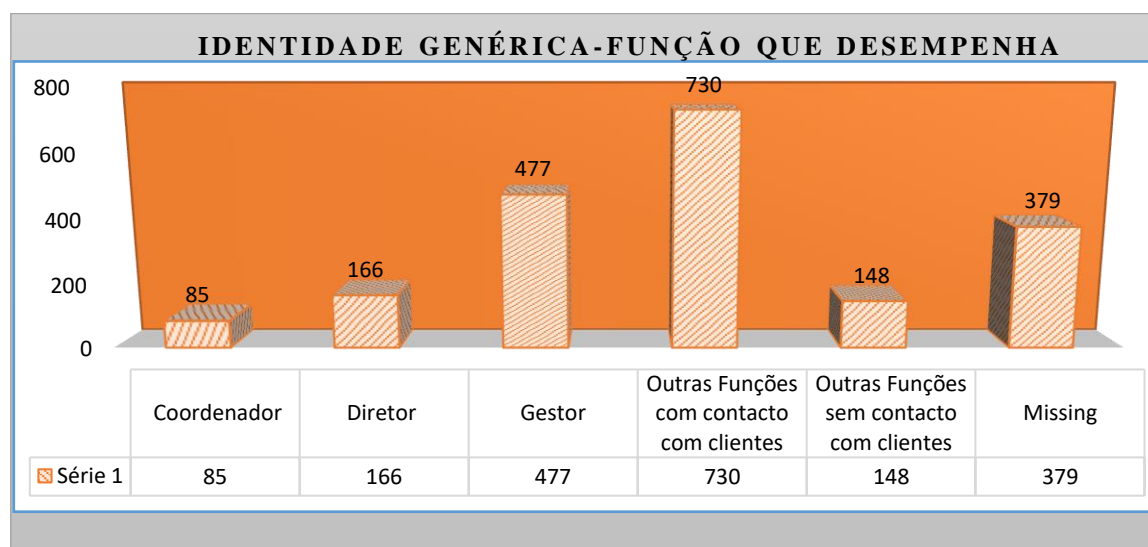


Figura 3.4.3 Caracterização do respondente por categoria profissional

3.4.1.4 Direções do top

Participam no estudo cinco direções do top. A direção B-19+21 possui uma percentagem de 27,33% dos participantes, a direção B-7-5 possui uma percentagem de participação de 20,14% que corresponde á uma participação de 28 elementos, a direção B-8-2 possui uma taxa de representatividade de 29 elementos, que corresponde a uma percentagem de 20,86%. As direções B-7.2 e B-8-5 possuem uma taxa de representatividade de 21 e 23 indivíduos que correspondem a uma percentagem de 15,10% e 16,54% respetivamente.

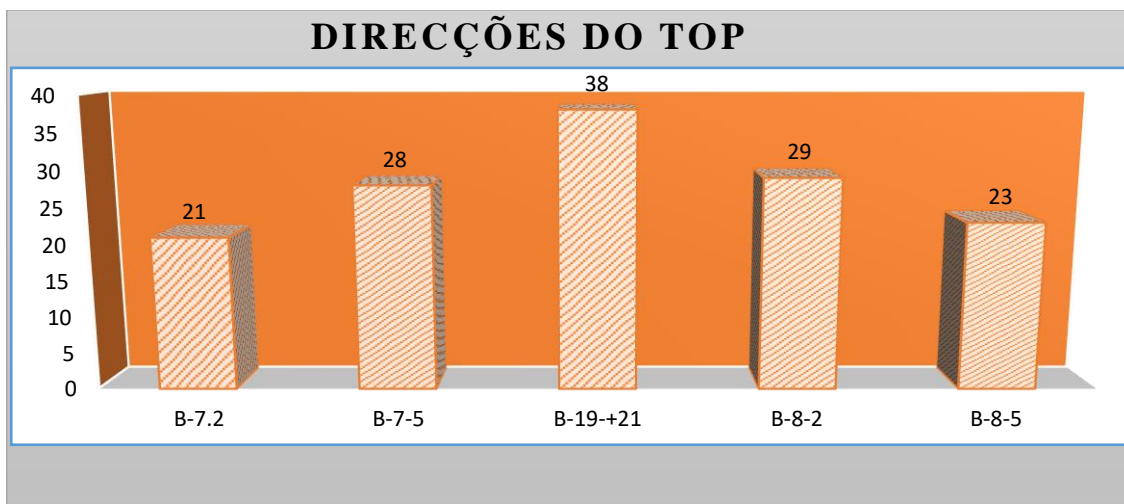


Figura 3.4.4 Caraterização do respondente por direção

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva das variáveis

A tabela das estatísticas descritivas (Tabela 4.1.1) apresenta as médias, os desvios das respostas, assim como a dimensão considerada após o tratamento de *Missing values* (respostas omissas), pelo método *Exclude case Listwise*.

Sendo assim, ao analisarmos as médias das respostas, podemos dizer que, na sua generalidade, os resultados indiciam um grau de satisfação positivo e bom ambiente organizacional (média positiva na maioria das variáveis, dado que a escala das respostas foi de Likert de cinco pontos).

Nota-se porém, que a variável **X32**, correspondente a “*Carreira, Remuneração, etc - Tendo presente o atual contexto económico o (Grupo, dimensão, local) proporciona uma compensação global adequada (incluindo regalias e benefícios sociais)*” possui uma média negativa de **2.99** e apresenta um desvio padrão elevado. Entretanto, este desvio sugere que seja uma média, menos consistente e que poderá não representar bem as respostas nesta variável.

Notou-se também, em seis outras variáveis (**X23, X30, X31, X37, X45 e X36**), que embora apresentem uma média positiva, possuem também maiores variâncias do que as restantes variáveis. Estas variáveis correspondem respetivamente às variáveis abaixo alistadas:

- ✓ O responsável direto preocupa-se comigo, como pessoa e não apenas enquanto colaborador;
- ✓ Carreira, Remuneração - Existe uma relação direta entre o meu desempenho e o desenvolvimento da minha carreira;
- ✓ Carreira, Remuneração - Tenho boas perspetivas de carreira;
- ✓ Em termos globais diria que - No atual contexto económico e social, as minhas expetativas como colaborador da empresa são correspondidas;
- ✓ Apreciação Global - Se lhe fossem proporcionadas as mesmas condições remuneratórias e regalias sociais noutra organização, continuaria a trabalhar na sua empresa;

- ✓ Em termos globais, diria que na empresa existe diferenciação dos colaboradores em função do desempenho evidenciado.

Estes resultados evidenciam a heterogeneidade das respostas nas variáveis supracitadas.

Observou-se também que, onze das variáveis possuem médias superiores, porém apresentam um desvio inferior, que mostra que as respostas dos colaboradores tendiam a concentrar-se na mesma resposta.

Tabela 4.1.1 Distribuição das estatísticas descritivas das respostas das variáveis

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X1	3.80	.927	1675
X2	4.26	.741	1675
X3	3.98	.943	1675
X4	3.85	.917	1675
X5	4.13	.776	1675
X6	3.90	.804	1675
X7	3.93	.868	1675
X8	3.83	.970	1675
X9	4.02	.843	1675
X10	4.30	.825	1675
X12	4.01	.776	1675
X13	3.99	.745	1675
X14	4.01	.846	1675
X15	4.02	.849	1675
X16	3.98	.824	1675
X17	3.89	.973	1675
X18	4.03	.919	1675
X19	3.99	.851	1675
X20	3.78	.867	1675
X21	3.89	.889	1675
X22	3.74	.948	1675
X23	3.77	1.058	1675
X24	3.88	.955	1675
X25	4.03	.861	1675
X26	3.91	.921	1675
X27	3.82	.948	1675
X28	3.74	.968	1675
X29	3.64	.952	1675
X30	3.36	1.086	1675
X31	3.549	1.0577	1675

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
X32	2.99	1.098	1675
X33	3.73	.854	1675
X34	4.03	.687	1675
X35	3.63	.911	1675
X37	3.10	1.016	1675
X38	4.01	.832	1675
X40	3.92	.801	1675
X41	3.55	.945	1675
X42	3.81	.892	1675
X43	3.94	.925	1675
X44	3.73	.881	1675
X45	3.87	1.145	1675
X46	3.98	1.049	1675

4.1.1 Análise das correlações das variáveis

A matriz das correlações dos dados, apresentada no **Apêndice-1**, indica a existência de associação entre as variáveis. A tabela abaixo mostra as correlações estatisticamente significativas, usando o teste de Spearman.

Tabela 4.1.2 Teste de correlação de Spearman

**.	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	Spearman`s rho
b.	Listwise N = 1675	

A análise das correlações mostrou que existem algumas cadeias de relações que podem ajudar a analisar como as variáveis do clima organizacional e satisfação do trabalhador se relacionam ou se influenciam na organização. Esta análise pode constituir uma base de intervenção, servindo como caminho para o tratamento da variável dentro de organização e evitar, até certo ponto, a preocupação por uma variável secundária e deixar a principal que exerce maior influência sobre as outras. Abaixo passamos a descrever algumas cadeias importantes, a partir das maiores correlações por linha da tabela das correlações.

A variável “X₅- (Trabalho e Função) - Tenho informação, adequada para exercer a minha função” relaciona-se (correlação de 0,484) com a variável “X₆-Trabalho e função-Recebo atempadamente a informação de que preciso, para o exercício da minha função”.

Neste sentido, nota-se que esta segunda variável, por sua vez, relaciona-se com a variável “X8-Sinto-me encorajado a encontrar novas e melhores formas de fazer as coisas” (correlação de 0,491).

Observa-se também que a variável X8, relaciona-se por um coeficiente de correlação de 0,502 com a variável “X7-Estou informado sobre o que se espera de mim no exercício das funções. Na mesma análise a variável X8, possui maior correlação (0,507) com a variável “X4-Existe espaço de melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da unidade orgânica”. Daí que podemos mostrar esta cadeia de relação como

$$X_4 \leftrightarrow X_8 \leftrightarrow \begin{cases} X_7 \\ X_4 \end{cases}$$

Observou-se também que a variável “X15-O responsável direito comunica de forma transparente mantendo a equipa informada sobre temas relevantes da vida” relaciona-se, através de um coeficiente de correlação de 0,673, com a variável “X16-O Responsável Direito promove um pensamento critico sobres os processos existentes procurando oportunidades de melhoria”. Esta variável, por sua vez, relaciona-se com a variável “X17-O responsável direito, procura e aceita a opinião dos seus colaboradores de forma a melhor a sua própria atuação”.

Doravante, a variável X17, relaciona-se por sua vez, com a variável “X18-O responsável direito fomenta um bom ambiente de trabalho e promove o espirito de equipa” (correlação de 0,738), e esta por sua vez relaciona-se com a variável “X19-O responsável direito assume a responsabilidade dos resultados obtidos pela equipa” através do coeficiente de correlação de 0,712.

Por conseguinte, a variável X19 possui um coeficiente de correlação de 0,687 com a variável “X20-O responsável Direito dá visibilidade fora da área, aos contributos dos seus colaboradores”. Sendo assim, depois de analisarmos estas correlações, podemos definir uma estrutura de correlação das variáveis interessantes, que indica uma linhagem de influências como se segue: $X_{15} \leftrightarrow X_{16} \leftrightarrow X_{17} \leftrightarrow X_{18} \leftrightarrow X_{19} \leftrightarrow X_{20}$.

Observa-se também que a variável “X23-O responsável direito preocupa se comigo como pessoa e não apenas enquanto colaborador” possui uma correlação alta com a variável “X24- O responsável direito reconhece a qualidades do meu trabalhador”, no entanto apresentam uma correlação de 0,694.

A variável “ X_{24} ” por sua vez está correlacionada com a variável “ X_{26} -O responsável aconselha-me e contribui para o meu desenvolvimento profissional dando feedback de forma justa e construtiva” e esta relaciona-se com a variável “ X_{25} -Ajuda-me a resolver problemas profissionais” as duas variáveis apresentam uma coeficiente de correlação de 0,739. Sendo assim, podemos admitir uma estrutura de correlações dessas variáveis como a que segue abaixo $X_{23} \leftrightarrow X_{24} \leftrightarrow X_{26} \leftrightarrow X_{25}$

Uma outra estrutura interessante, das correlações das variáveis que definimos, foi $X_{27} \leftrightarrow X_{26} \leftrightarrow X_{28} \leftrightarrow X_{27}$. No entanto, observou-se que a variáveis “ X_{27} -O responsável da feedback regular e em privado, sobre os pontos que devo melhorar” e a variável “ X_{26} -O responsável aconselha-me e contribui para o meu desenvolvimento profissional dando feedback de forma justa e construtiva” apresentam um coeficiente de correlação de 0,790.

Nota-se porém, que a variável “ X_{28} - O responsável facilita a mobilidade interna promovendo a polivalência dos seus colaboradores” está relacionada com as variáveis X_{27} e X_{26} com coeficiente de correlação de igual para as duas variáveis de 0,671.

A variável “ X_{32} . Tendo em conta o atual contexto económico o grupo, dimensão e local, proporciona me uma compensação global adequada (incluindo regalias e benefícios sociais)” e a variável “ X_{37} -Em termos globais-diria que, no atual contexto económico e social, as minhas expectativas como colaborador da empresa são correspondidas”, apresentam um coeficiente de correlação de 0,680.

No entanto a variável por sua vez “ X_{37} ” esta relacionada com a variável “ X_{35} - Em termos globais a empresa valoriza uma atitude de entreajuda entre os colaboradores”, no entanto apresenta um coeficiente de correlação de 0,551, assim fica definida a estrutura de correlação seguinte: $X_{32} \leftrightarrow X_{37} \leftrightarrow X_{35}$

A variável “ X_{33} - Em termos globais diria que estou informado sobre os assuntos, as decisões e os factos mais importantes no grupo” apresenta uma correlação de 0,588 com a variável “ X_{34} -Em termos globais diria que as atividades e os objetivos da minha unidade orgânica estão alinhados com a estratégia da Empresa” e esta porém, relaciona-se com a variável “ X_{26} -O responsável aconselha-me e contribui para o meu desenvolvimento profissional dando feedback de forma justa e construtiva” com um coeficiente de 0,698.

Assim, ficamos com uma estrutura de correlação definida como:

$$X_{33} \leftrightarrow X_{34} \leftrightarrow X_{26}$$

A variável “*X₄₀-Em termos globais diria que, em termos da responsabilidade social, considero que o contributo da empresa para o desenvolvimento da comunidade tem sido relevante*” está correlacionada por um coeficiente de 0,439 com a variável “*X₃₈-Em termos globais agrada-me pertencer a esta empresa*”. Por conseguinte, a variável X_{38} esta relacionada com a variável “*X₄₁-Apreciação Global- Qual é o seu grau de satisfação como colaborador da empresa*” com um coeficiente de correlação de 0,619.

Observa-se também que a variável X_{41} , está relacionada com a variável “*X₄₄-Apreciação global- Qual é o seu grau de motivação para desempenhar as suas funções*” apresenta um coeficiente de correlação de 0,626. Daí que podemos definir uma estrutura de correlação para estas variáveis com se segue: $X_{40} \leftrightarrow X_{38} \leftrightarrow X_{41} \leftrightarrow X_{44}$

A variável “*X₄₅-Se lhe fosse proporcionada as mesmas condições remuneratórias e regalias sociais noutra organização, continuaria a trabalhar na sua empresa*” está relacionada com a variável “*X₄₁-Apreciação Global- Qual é o seu grau de satisfação como Colaborador da empresa*”, apresentando um coeficiente de correlação de 0,612. E esta segunda variável, também está relacionada com a variável “*X₄₆- Apreciação Global-recomendaria esta empresa como uma boa empresa onde trabalhar*”. Sendo assim, definimos para estas correlações uma estrutura com se segue: $X_{45} \leftrightarrow X_{41} \leftrightarrow X_{46}$.

4.2 Análise das comunalidades das variâncias

A tabela das comunalidades finais abaixo, apresenta a proporção de variância comum presente numa variável. Mais especificamente, a comunalidade corresponde à proporção da variância, que pode ser explicada pelos fatores comuns, por variável, e que é partilhada por todas as outras variáveis. Osbourne & Costello (2009) referem que, comunalidades inferiores a 0,4 indiciam que uma variável pode, ou não se relaciona com outras variáveis, ou poderá existir um fator adicional que deverá ser explorado.

Para uma explicação suficiente a ser tomada em conta na análise, foram consideradas todas as variáveis que apresentam uma variância compartilhada superior a 0,5. Pelo que toda a variável que tivesse uma comunalidade abaixo de 0,5 foi eliminada da análise.

Sendo assim, distinguem-se sete variáveis com maior proporção de variância comum, entre **0,7** a **0,740**, nomeadamente: “**X31; X43; X41; X16;X30;X18;X26**” (Tabela 4.2.1). Neste contexto, identificam-se as sete variáveis com maior variância compartilhada como se segue:

- *X31: Responsável direto - aconselha-me e contribui para o meu desenvolvimento profissional dando-me feedback de forma construtiva e justa*, apresenta a proporção de variância comum mais elevada de 0,740;
- *X43: Responsável direto - Fomenta um bom ambiente de trabalho e promove o espírito de equipa*, apresenta uma comunalidade de 0,722, que é a segunda maior registada;
- *X41: Carreira, Remuneração, etc - Existe uma relação direta entre o meu desempenho e o desenvolvimento da minha carreira*, tem comunalidade de 0,721;
- As variáveis “X16” e “X30”, “*Apreciação Global - Qual é o seu grau de satisfação como colaborador(a) do empresa*” e “*O Responsável direto promove um pensamento crítico sobre os processos existentes procurando oportunidades de melhoria*” registam a mesma proporção de variância comum de 0,714;
- A variável “*Carreira, remuneração, etc - Tenho boas perspetivas de carreira*” e a variável “*Apreciação Global – o seu grau de satisfação com o seu responsável direto*” registam o mesmo valor de comunalidade de 0.700.

Na análise das comunalidades, foram consideradas seis outras variáveis, por apresentarem comunalidades acima de 0,5 (Tabela 4.2.1). Estas correspondem aos códigos X40; X5;X45;X7; X9 e X2 correspondem as variáveis abaixo:

- “*Em termos globais diria que - quanto a responsabilidade social, considero que o contributo da empresa para o desenvolvimento da comunidade tem sido relevante*” (0,509);
- *Trabalho e funções - Tenho a formação adequada para exercer as minhas funções*” (0,524);
- “*Apreciação global - Se lhe fossem proporcionadas as mesmas condições remuneratórias e regalias sociais noutra organização, continuaria a trabalhar na sua empresa*” (0,525);
- “*Trabalho e Funções - Estou informado(a) sobre o que se espera de mim no exercício das minhas funções*” (0,528);

- “Trabalho e funções. Tenho autonomia para desempenhar as minhas funções com eficácia” (0,539);
- “Unidade Orgânica – Sinto-me envolvido (a)/comprometido(a) com os objetivos da minha Unidade Orgânica” (0,540).

Tabela 4.2.1 Comunalidades (proporção de variância comum presente na variável)

Communalities		
	Initial	Extraction
X40	1.000	.509
X5	1.000	.524
X45	1.000	.525
X7	1.000	.528
X9	1.000	.539
X2	1.000	.540
X10	1.000	.567
X4	1.000	.577
X6	1.000	.584
X8	1.000	.586
X22	1.000	.596
X13	1.000	.606
X35	1.000	.608
X29	1.000	.609
X42	1.000	.617
X14	1.000	.618
X1	1.000	.619
X3	1.000	.619
X21	1.000	.622
X28	1.000	.623
X46	1.000	.629
X44	1.000	.634
X15	1.000	.635
X27	1.000	.636
X33	1.000	.638
X12	1.000	.640
X34	1.000	.649
X32	1.000	.662
X24	1.000	.668
X37	1.000	.669
X19	1.000	.672
X25	1.000	.672
X20	1.000	.679
X38	1.000	.683
X23	1.000	.683

Communalities		
	Initial	Extraction
X17	1.000	.696
X31	1.000	.700
X43	1.000	.700
X41	1.000	.714
X16	1.000	.714
X30	1.000	.721
X18	1.000	.722
X26	1.000	.740
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

4.3 Análise do Índice KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

O Índice Keiser-Meyer-Olkin (KMO) corresponde a 0,976, o que indica que a amostra é adequada à análise fatorial. Assim, podemos dizer que os dados são ótimos e excelentes para esta análise, pois o valor do índice de KMO é superior a 0,9 (Damásio, 2012).

Entretanto, o teste de esfericidade de Bartlett indica que há evidência suficiente para se rejeitar a hipótese nula, de que a matriz das correlações é identidade. A tabela abaixo indica o índice de KMO e teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 4.3.1 Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e teste de esfericidade de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.976
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48767.169
	df	903
	Sig.	.000

4.4 Análise dos principais fatores do clima organizacional e satisfação do trabalhador

A variação do clima organizacional e satisfação do trabalhador é explicada em **63,199%** por seis fatores comuns obtidos pela análise fatorial (Tabela 4.4.1). O primeiro fator principal explica **43, 167%** da variância total e o segundo explica **8.035%** da variância. O terceiro explica uma percentagem de **4.065%**, o quarto possui uma variância de

2.987%, porém os dois últimos fatores explicam uma percentagem de **2.505%** e **2.353%** respectivamente.

Tabela 4.4.1 Variâncias explicadas por eixos ou fatores

Total Variance Explained									
Com P	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Var	Cumu%	Total	% Var	Cumu%	Total	% Vari	Cumu%
1	18.599	43.253	43.253	18.599	43.253	43.253	11.084	25.776	25.776
2	3.455	8.035	51.288	3.455	8.035	51.288	4.251	9.887	35.662
3	1.748	4.065	55.353	1.748	4.065	55.353	3.916	9.108	44.770
4	1.285	2.987	58.341	1.285	2.987	58.341	3.177	7.389	52.159
5	1.077	2.505	60.846	1.077	2.505	60.846	2.438	5.669	57.828
6	1.012	2.353	63.199	1.012	2.353	63.199	2.310	5.371	63.199
7	.861	2.002	65.201						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Sendo assim, é importante salientar que, a variância explicada, pelos primeiros dois fatores da análise, correspondem a uma percentagem total da variância de **51.288%**, e identifica-se que, o primeiro fator possui uma contribuição percentual de **43.253%**. Neste contexto, como dissemos que a satisfação dos trabalhadores e o clima organizacional da empresa era explicado precisamente por seis fatores, que perfazem uma variância de explicação de 63,199%, então podemos dizer que, os dois primeiro fatores, são importantíssimos na análise e criam maior variabilidade, do clima organização e satisfação do trabalhador na empresa em questão.

4.4.1 Critério para a extração do número de fatores

Uma vez que os temas em questão se enquadram nas ciências sociais, considerou-se como um dos critérios para a identificação do número de fatores a extrair, o número de fatores que explicam uma percentagem da variância total correspondente à pelo menos 60% (Hair et al., 2006). Este procedimento, para a seleção dos fatores, baseia-se na percentagem acumulada da variância, como indica a tabela de variâncias totais (Tabela 4.4.1). Para uma percentagem de pelo menos 60% da variância total, será necessário extrair pelo menos cinco fatores, mas optamos por manter os seis fatores extraídos inicialmente.

Uma outra análise a considerar é a do Scree Plot (Figura 4.4.1), que mostra o número de componentes fatoriais extraídos em relação aos valores próprios associados a esses

fatores. O ponto de inflexão do gráfico mostra que, pelo menos dois fatores devem ser retidos.

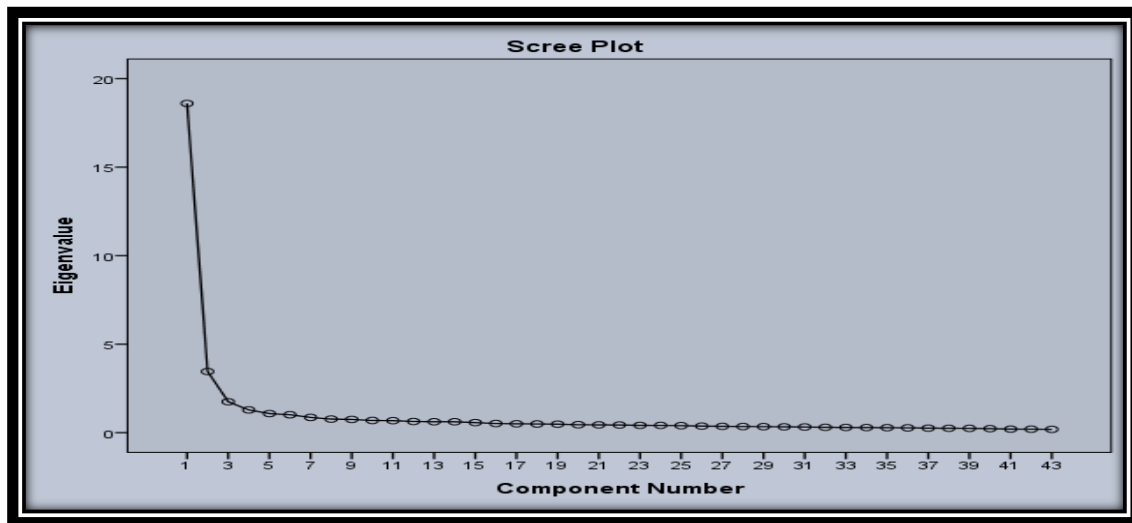


Figura 4.4.1 Valores próprios para o critério do teste Scree

Como referenciamos acima, sobre a variância dos dois primeiros fatores, é possível, observar a partir do Scree plot, que existem dois ou três fatores com uma percentagem cumulativa maior da explicação, da variância total dos dados. No entanto, nota-se que a partir do terceiro fator, o ângulo de inclinação, tende a manter-se constante, na medida em que se aproxima a reta horizontal, dos números dos componentes, o que permite nos concluir que, dois ou três fatores serão retidos, pois possuem maior percentagem de variância explicada por estes fatores. Porém, são selecionados nesta análise todos os fatores cujos pontos são de maior declive.

4.4.2 Análise dos fatores principais rodados

Para facilitar a análise, iremos analisar a matriz das componentes após a rotação (Tabela 4.4.2), através o método de rotação de Varimax. Trata-se de um método de rotação que se concentra na simplificação das colunas da matriz fatorial, maximizando a variância e permitindo uma separação clara dos fatores.

Tabela 4.4.2 Matriz de componentes principais rodados

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
X18	.802					
X26	.797					
X17	.795					
X16	.765					
X19	.763					
X20	.762					
X25	.755					
X23	.745					
X43	.719	.340				
X21	.710					
X24	.708					
X27	.708					
X12	.706					
X14	.675					
X15	.672					
X28	.666					
X22	.665					
X13	.618			.328		.311
X38		.684				
X46		.683				
X45		.662				
X41		.659	.431			
X44		.630				
X10		.539		.469		
X42	.401	.533			.341	
X30			.754			
X32		.316	.698			
X31		.324	.691			
X37		.366	.633			
X29	.340		.599			
X5				.695		
X9				.616		
X6				.563	.328	
X7	.341		.373	.492		
X8	.317		.335	.470		
X2				.453	.394	
X3	.315				.651	
X1					.609	
X4	.333				.547	
X34						.633
X33			.320			.596
X40		.341				.583

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
X35		.339	.354			.497
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 7 iterations.						

Nesta matriz, identifica-se que o primeiro fator possui correlações elevadas com as variáveis que referem a liderança, na dimensão psicossocial. Sendo assim, podemos designar o primeiro fator do estudo do clima organizacional e satisfação do trabalhador no grupo como a **dimensão Liderança do grupo**. No entanto, destaca-se neste fator a variável, “*O responsável direto - fomenta um bom ambiente de trabalho e promove o espírito de equipa*” com uma correlação de 0.802. Identifica-se também no primeiro fator que a variável “*O responsável direto, alinha os objetivos da área com os objetivos estratégicos da empresa, colocando os interesses da mesma acima dos da equipa*” possui uma correlação baixa de 0,618.

O segundo fator possui correlações elevadas com a **dimensão Comprometimento organizacional**. Sendo assim, identifica-se neste fator que a variável “*Em termos globais, diria que me agrada pertencer a esta Empresa*”, possuem maior correlação de 0,684; enquanto a variável “*Apreciação Global – Qual é o seu de satisfação com a Unidade Orgânica onde atualmente desempenha Funções?*” apresenta uma correlação baixa de 0,533 com este fator.

O terceiro fator possui uma correlação superior com a **dimensão Reconhecimento**. Identificam-se neste fator que a maior correlação é de 0,754 da variável a “*Carreira, Remuneração, se existe uma relação direta entre o meu desempenho e o desenvolvimento da minha carreira enquanto colaborador*”; enquanto a variável “*Carreira, Remuneração, etc - No atual processo de avaliação recebo feedback claro e compreensivo sobre o meu trabalho, atitude, competências, objetivos e perspectivas de desenvolvimento profissional*” apresenta menor correlação de 0,599 com este fator.

O quarto fator possui correlação elevada com a **dimensão Ocupacional - trabalho e função**. Porém identifica-se a variável “*Tenho a formação adequada para exercer as minhas funções*” apresenta maior correlação elevada de 0.695 com o quarto fator. Identifica-se também que este fator possui a menor correlação com a variável “*Sinto-me*

envolvido(a) /comprometido(a) com os objetivos da minha Unidade Orgânica” com um coeficiente de correlação de 0,453.

O quinto fator possui correlações elevadas com a **dimensão Ambiental da unidade orgânica**. Neste fator identificou que a variável *“Existe espírito de equipa entre os Colaboradores da minha unidade orgânica”* apresenta uma correlação elevada de 0,651, enquanto a variável *“Existe espaço de melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da unidade orgânica”* apresenta uma correlação de 0,547.

O sexto fator está ligado com a **dimensão Organizacional**, porém a variável com a maior correlação neste fator é as variáveis *“Em termos globais, diria que as atividades e os objetivos da minha unidade orgânica estão alinhados com a estratégia do Empresa”* com um coeficiente de correlação de 0,633. Identifica-se também que a variável *“Em termos globais, diria que - A empresa valoriza uma atitude de entreaajuda entre os colaboradores”* apresenta menor correlação de 0,497 com este fator.

4.5 Comparação dos fatores pela tipologia dos respondentes

Após a análise e extração dos fatores principais, apresenta-se a seguir, a análise da variação dos scores fatoriais, nas categorias dos dados. No entanto começaremos por verificar como os principais fatores retidos variam com o género do colaborador, antiguidade no trabalho, categoria profissional e por direções. Porém iremos analisar se essas categorias têm, alguma influência na distribuição dos scores dos fator através da análise da ANOVA.

4.5.1 Análise dos fatores extraídos por Género

Uma vez que a amostra apresenta duas categorias genéricas (sexo masculino e feminino), começaremos por apresentar duas tabelas. No entanto, na primeira tabela estão apresentadas as percentagens de processamento na generalidade, em todos os fatores e a dimensão das amostras, por cada categoria de género, enquanto na segunda tabela, estão apresentadas as principais estatísticas.

Tabela 4.5.1 Resumo de processamento dos dados por gênero e as respectivas percentagens

Case Processing Summary						
Identificação Genérica - Gênero	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Feminino	769	81.6%	173	18.4%	942	100.0%
Masculino	787	88.2%	105	11.8%	892	100.0%

Como se pode ver nesta tabela, que as subamostras são de dimensões diferentes em cada categoria, portanto nota-se que, houve maior taxa do missing para o gênero feminino em comparação com o gênero masculino.

Na tabela abaixo apresentamos as estatísticas principais, porém notamos que, a média, parecem ser diferentes nas duas categorias, e tende a variar do seu sinal em cada fator por categoria. Quanto à variância de cada categoria, em todos os fatores, observa-se que o desvio padrão parece ser idêntico.

Tabela 4.5.2 Estatísticas dos fatores extraídos por gênero

Descriptives				
	Identificação Genérica - Gênero		Statistic	Std. Error
Factor score 1 - Liderança do grupo	Feminino	Mean	-.0027292	.03671594
		Std. Deviation	1.01816415	
	Masculino	Mean	.0126973	.03494542
		Std. Deviation	.98034216	
Factor score 2 - Comprometimento organizacional	Feminino	Mean	-.0458845	.03688437
		Std. Deviation	1.02283478	
	Masculino	Mean	.0580403	.03468994
		Std. Deviation	.97317487	
Factor score 3 - Reconhecimento	Feminino	Mean	.0628303	.03554527
		Std. Deviation	.98570064	
	Masculino	Mean	-.0392903	.03588978
		Std. Deviation	1.00683474	
Factor score 4 – dimensão Ocupacional - trabalho e função	Feminino	Mean	-.0680759	.03626200
		Std. Deviation	1.00557592	
	Masculino	Mean	.0656254	.03545184
		Std. Deviation	.99454882	
Factor score 5 - dimensão Ambiental da unidade orgânica	Feminino	Mean	-.0376598	.03634257
		Std. Deviation	1.00781039	
	Masculino	Mean	.0278834	.03577966

Descriptives				
	Identificação Genérica - Gênero		Statistic	Std. Error
		Std. Deviation	1.00374535	
Factor score 6 - dimensão Organizacional	Feminino	Mean	.0252054	.03727458
		Std. Deviation	1.03365573	
	Masculino	Mean	-.0059276	.03508779
		Std. Deviation	.98433597	

Sendo assim, para visualizar da melhor forma a informação resumida nas tabelas acima e indicar a localização relativa das duas categorias do gênero iremos analisar os Box-Plots dos dados (Figura 4.5.1).

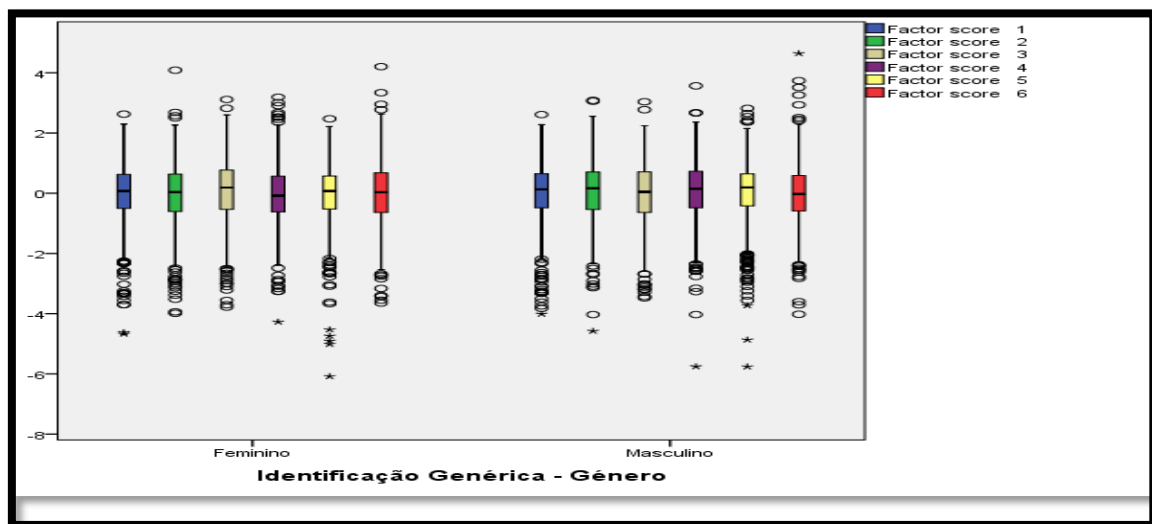


Figura 4.5.1 Localização relativa da mediana dos fatores por gênero

Porém, nota-se que a localização da distribuição dos fatores nas duas categorias parece ser idêntica. Sendo assim, a mediana por gênero parece ser exatamente igual a zero. Nota-se também a presença de elevados números de outliers em cada categoria.

Doravante, vamos aplicar a técnica ANOVA, para testar se as médias diferem significativamente entre si. No entanto, começaremos por testar a normalidade dos dados e a homogeneidade da variância (i.e., igualdades das variâncias) dos dados de cada grupo, se são ou não iguais.

4.5.1.1 Teste da igualdade de variâncias

A tabela abaixo mostra os resultados do teste de Levene, para a análise de homogeneidade da variância. Os valores de p-value do teste são superiores a 0.05 em todos fatores extraídos, pelo que podemos concluir que as variâncias dos fatores subjacentes às duas categorias do género em análise são iguais. Ou seja, não há evidência da rejeição da hipótese nula.

Tabela 4.5.3 Teste de Levene para homogeneidade das variâncias dos fatores por género

Test of Homogeneity of Variance					
		Levene Statist.	df1	df2	Sig.
Factor score 1	Based on Mean	.606	1	1554	.437
Factor score 2	Based on Mean	.761	1	1554	.383
Factor score 3	Based on Mean	.568	1	1554	.451
Factor score 4	Based on Mean	.112	1	1554	.738
Factor score 5	Based on Mean	.001	1	1554	.969
Factor score 6	Based on Mean	1.729	1	1554	.189

4.5.1.2 Testes à normalidade dos dados

Para a normalidade dos dados, examinamos formalmente se um conjunto de observações ou os fatores extraídos para cada género (Masculino e Feminino) possui distribuição normal. Para tal, dentre tantos testes, como dissemos antes, iremos usar os testes de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov (Tabela 4.5.4).

Tabela 4.5.4 Teste de normalidade dos fatores por género

	Identificação	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Género	Statistic	df	Sig.	Stat	df	Sig.
Factor score 1	Feminino	.085	769	.000	.960	769	.000
	Masculino	.099	787	.000	.943	787	.000
Factor score 2	Feminino	.048	769	.000	.980	769	.000
	Masculino	.067	787	.000	.979	787	.000
Factor score 3	Feminino	.063	769	.000	.973	769	.000
	Masculino	.056	787	.000	.975	787	.000
Factor score 4	Feminino	.052	769	.000	.991	769	.000
	Masculino	.044	787	.001	.981	787	.000

	Identificação Gênero	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Stat	df	Sig.
Factor score 5	Feminino	.084	769	.000	.939	769	.000
	Masculino	.099	787	.000	.944	787	.000
Factor score 6	Feminino	.030	769	.113	.994	769	.006
	Masculino	.040	787	.004	.986	787	.000
a. Lilliefors Significance Correction							

Analisando o p-value dos dois testes em cada grupo de gênero para todos os fatores, notamos que os testes apresentam um p-value inferior à 0,05. Há portanto uma evidência forte de que os dados em cada grupo não possuem uma distribuição normal. Portanto concluímos a rejeição da hipótese da normalidade, sendo assim será necessário aplicar o teste de **Kruskal-Wallis** como alternativa à ANOVA.

4.5.1.3 *Teste de Kruskal-Wallis*

O resultado do teste na tabela abaixo indica um p-value inferior a 0,05 para dois fatores (2 e 4). Como é sabido, a decisão a tomar com base no p-value, para qualquer teste estatístico, é de rejeitar a H_0 se $p\text{-value} \leq \alpha$ (α é o nível de significância escolhido). Sendo assim, o resultado do teste, indica que há evidência para rejeitar a hipótese de que as distribuições dos scores do segundo e quarto fator principal são idênticas.

Em outras palavras, como dissemos que o segundo e quarto fator estão relacionados com dimensão Comprometimento organizacional e dimensão Ocupacional - trabalho e função, respetivamente, então podemos dizer que a distribuição dessas duas dimensões não é idêntica para os colaboradores do gênero feminino e masculino.

Neste contexto, em termos do estudo do clima organizacional e satisfação do trabalhador, podemos dizer que existe uma diferenciação do comprometimento organizacional e a dimensão ocupacional trabalho e função por gênero na empresa.

Tabela 4.5.5 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por género

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Fator 1 - Liderança ou Responsável is the same across categories of Identificação Genérica - Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.508	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Fator 2 - Comprometimento is the same across categories of Identificação Genérica - Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.030	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Fator 3 - Reconhecimento is the same across categories of Identificação Genérica - Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.051	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Fator 4 - Dimensão Ocupacional (Trabalho funções) is the same across categories of Identificação Genérica - Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.001	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Fator 5 - Ambiente de Trabalho da Unidade orgânica is the same across categories of Identificação Genérica - Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.084	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Fator 6 - Dimensão Organizacional is the same across categories of Identificação Genérica - Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.405	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Abaixo apresentamos um gráfico que mostra por exemplo a distribuição de trabalho e função por género. No entanto, notamos que na empresa, existe maior distribuição de cargo de chefias por género masculino, podendo o género feminino superar nas outras funções com contacto com o cliente. Os cargos como diretores, coordenadores e gestores concentram-se mais para os Homens do que para as Mulheres.

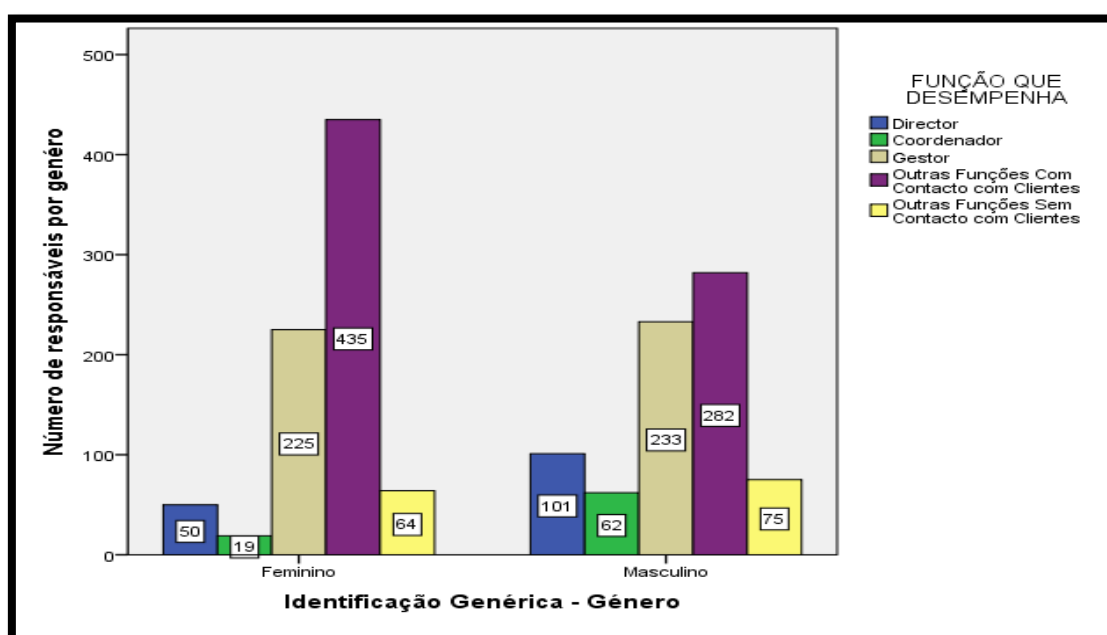


Figura 4.5.2 Distribuição do trabalho e função por género

Este fator anteriormente referido, rapidamente pode criar um descontentamento e pode influenciar o desempenho, a motivação das colaboradoras do género feminino na organização, na medida em que se sentem subestimadas na empresa.

A seguir apresentaremos gráficos do grau de satisfação do colaborado e do comprometimento com a organização com o objetivo de encontrar e descrever as respetivas estatísticas distribuídas por género dentro da organização. Sendo assim, analisando este gráfico (Figura 4.5.3), observa-se que o género feminino apresenta maiores taxas do grau de insatisfação em comparação com taxas do grau de insatisfação do género masculino.

Notamos que 20,9% das colaboradoras são insatisfeitas, enquanto 14,7% dos colaboradores são insatisfeitos, observa-se também que para 28,9 % do género feminino são neutros, quanto ao seu grau de satisfação ou insatisfação, o mesmo acontece com 27,3% dos colaboradores do género masculino.

Salienta-se também que apesar destas percentagens baixas, o gráfico apresenta maior taxa de satisfação para as duas categorias, embora o género masculino seja o que mais está muito satisfeito com a empresa. Porém 72,5% colaboradoras estão satisfeitas e 71,2% corresponde a satisfação de colaboradores do género masculino.

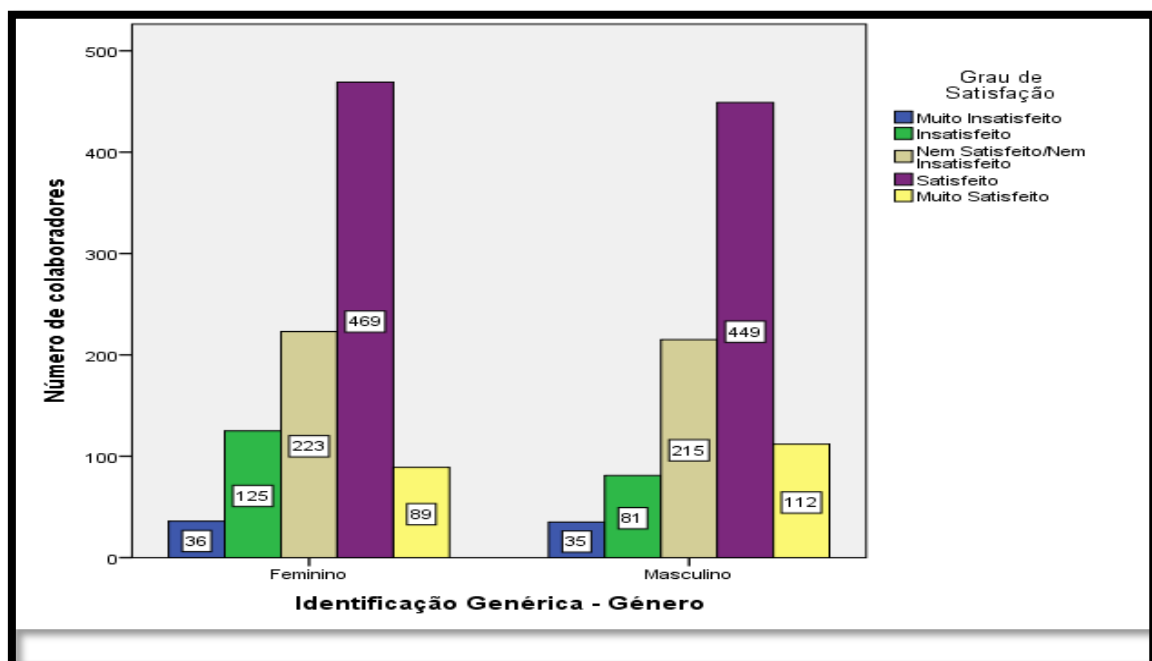


Figura 4.5.3 Distribuição do grau de satisfação dos colaboradores da empresa

4.5.2 Análise dos fatores extraídos por antiguidade na empresa

Depois de analisarmos a variação dos scores dos fatores principais por género, agora examinaremos como o fator antiguidade dos colaboradores na empresa, influencia os fatores extraídos do clima organizacional e da satisfação do trabalhador.

A amostra possui cinco categorias de antiguidade dos colaboradores no grupo da empresa. Na tabela abaixo estão apresentadas as percentagens de processamento na generalidade, em todos os fatores e a dimensão das amostras, por cada categoria da antiguidade na empresa. No entanto como tínhamos descrito anteriormente, na descrição da amostra da pesquisa, que havia elevado efetivo de colaborador, entre 4 a 10 anos em comparação com outras categorias, portanto houve maior admissão nos últimos 10 anos, anteriores a realização da pesquisa.

Um cenário que tendeu a decrescer, como se pode ver, que a empresa tinha 427 colaboradores, admitidos no período entre 1 a 3 anos e 54 colaboradores a menos de 1 ano, o que significa que, nos últimos três anos a admissão de colaboradores na empresa baixou.

Tabela 4.5.6 Dados processados por antiguidade na empresa

Case Processing Summary						
Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Menos de 1 Anos	54	67.5%	26	32.5%	80	100.0%
De 1 - 3 Anos	427	80.4%	104	19.6%	531	100.0%
4 - 10 Anos	560	87.6%	79	12.4%	639	100.0%
11 - 20 Anos	272	88.0%	37	12.0%	309	100.0%
Mais de 20 Anos	301	87.2%	44	12.8%	345	100.0%

O **Apêndice-3** descreve precisamente, as médias e o desvio dos fatores extraídos, por categorias. Sendo assim, analisando a distribuição das médias e o padrão dos desvios, nada parece-nos ser igual.

A seguir apresentamos o Box-Plot da distribuição dos dados por categoria de antiguidade. No entanto, notamos que, a distribuição da mediana da antiguidade dos colaboradores na

empresa parece oscilar em torno de zero, com presença de alguns outliers em cada categoria.

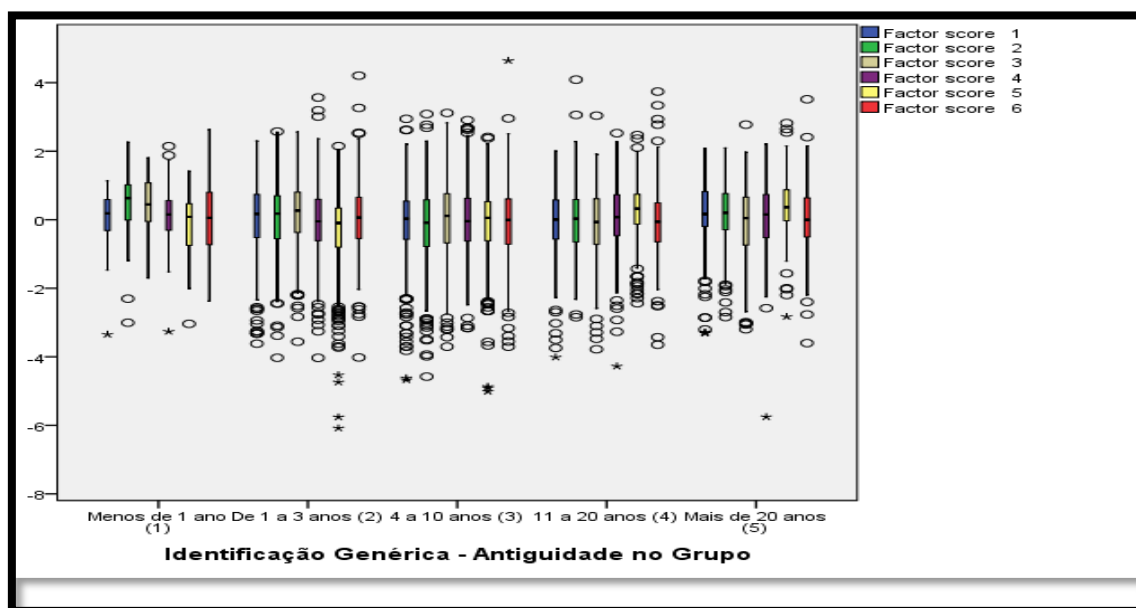


Figura 4.5.4 Localização relativa da mediana dos fatores por antiguidade do colaborador

De seguida testaremos os pressupostos da ANOVA, testaremos a variância dos fatores, para observar a hipótese da homogeneidade das variâncias, isto é a igualdade da variância. Testaremos também a normalidade da distribuição dos fatores nas categorias. Tratam-se portanto de dois testes que avaliam os pressupostos da análise da variância ou ANOVA.

4.5.2.1 Teste da igualdade de variâncias

Os resultados do teste de Levene, na tabela abaixo, sugerem-nos que a distribuição da variância é igual em todas as categorias da antiguidade dos colaboradores da empresa para os fatores 1, 3, 4 e 6. Sendo assim, não há evidência para se rejeitar a hipótese da homogeneidade da variância.

Porém, os valores de p-value são inferiores a 0,05 para os restantes fatores, o que nos sugere a rejeição da hipótese de que as variâncias sejam as mesmas em todas as categorias nestes dois fatores. Sendo assim, para o segundo e quinto fator extraído, as variâncias não são homogêneas.

Tabela 4.5.7 Teste de Levene para homogeneidade das variâncias dos fatores por antiguidade na empresa

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Fator score 1	2.309	4	1609	.056
Fator score 2	2.617	4	1609	.034
Fator score 3	1.823	4	1609	.122
Fator score 4	.891	4	1609	.468
Fator score 5	9.658	4	1609	.000
Fator score 6	1.916	4	1609	.105

4.5.2.2 Teste à normalidade dos dados

A análise da normalidade dos fatores, abaixo, permitiu-nos concluir que a distribuição dos fatores extraídos, por antiguidades dos colaboradores na empresa, não é normal na esmagadora maioria das categorias, pois distingue-se que possuem p-valores inferiores a 0,05. Este facto permite-nos, dizer que não há evidência, para que a distribuição dos fatores, seja normal em todas as categorias da antiguidade, na empresa.

Tabela 4.5.8 Teste de normalidade dos fatores por antiguidade do colaborador na empresa

Tests of Normality							
	Identificação	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Genérica - Antiguidade no Grupo	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor score 1	Menos de 1 ano (1)	.114	54	.079	.890	54	.000
	De 1 a 3 anos (2)	.082	427	.000	.963	427	.000
	4 - 10 anos (3)	.094	560	.000	.951	560	.000
	11 - 20 anos (4)	.115	272	.000	.954	272	.000
	Mais de 20 anos (5)	.104	301	.000	.936	301	.000
Factor score 2	Menos de 1 ano (1)	.148	54	.005	.921	54	.002
	De 1 - 3 anos (2)	.070	427	.000	.974	427	.000
	4 - 10 anos (3)	.049	560	.003	.981	560	.000
	11 - 20 anos (4)	.064	272	.010	.983	272	.003
	Mais de 20 anos (5)	.068	301	.002	.978	301	.000
Factor score 3	Menos de 1 ano (1)	.072	54	.200*	.967	54	.146
	De 1 - 3 anos (2)	.059	427	.001	.977	427	.000
	4 - 10 anos (3)	.064	560	.000	.975	560	.000
	11 - 20 anos (4)	.048	272	.200*	.969	272	.000
	Mais de 20 anos (5)	.072	301	.001	.973	301	.000
Factor score 4	Menos de 1 ano (1)	.093	54	.200*	.958	54	.057

Tests of Normality							
	Identificação	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Genérica - Antiguidade no Grupo	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	De 1 - 3 anos (2)	.048	427	.021	.990	427	.006
	4 - 10 anos (3)	.040	560	.032	.994	560	.021
	11 - 20 anos (4)	.062	272	.014	.981	272	.001
	Mais de 20 anos (5)	.048	301	.086	.954	301	.000
Factor score 5	Menos de 1 ano (1)	.140	54	.010	.952	54	.031
	De 1 - 3 anos (2)	.108	427	.000	.924	427	.000
	4 - 10 anos (3)	.075	560	.000	.954	560	.000
	11 - 20 anos (4)	.080	272	.000	.969	272	.000
	Mais de 20 anos (5)	.063	301	.006	.978	301	.000
Factor score 6	Menos de 1 ano (1)	.054	54	.200*	.992	54	.970
	De 1 - 3 anos (2)	.042	427	.072	.990	427	.006
	4 - 10 anos (3)	.028	560	.200*	.991	560	.003
	11 - 20 anos (4)	.061	272	.016	.975	272	.000
	Mais de 20 anos (5)	.053	301	.038	.988	301	.013
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

4.5.2.3 Teste de Kruskal-Wallis

Depois de verificarmos que os testes da normalidade, assim como o teste de homogeneidade da variância, não apresentaram evidência para que os pressupostos da ANOVA sejam aceites em todas as categorias, usaremos o teste de Kruskal-Wallis (Tabela 4.5.9).

Tabela 4.5.9 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por categoria de antiguidade

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Fator 1 - Liderança ou Responsável is the same across categories of Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Fator 2 - Comprometimento is the same across categories of Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Fator 3 - Reconhecimento is the same across categories of Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Fator 4 - Dimensão Ocupacional (Trabalho funções) is the same across categories of Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.093	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Fator 5 - Ambiente de Trabalho da Unidade Orgânica is the same across categories of Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Fator 6 - Dimensão Organizacional is the same across categories of Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.349	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Os resultados do teste de Kruskal-Wallis, na tabela acima, indicam uma significância ou p-valores superiores à 0,05 para dois fatores (Quarto e o Sexto). Como dissemos tratam-se da dimensão Ocupacional (trabalho e função) e da dimensão Organizacional da unidade orgânica. Com base nestes p-values, o teste não encontra evidência para que a hipótese nula das distribuições sejam idênticas nas categorias de antiguidade, seja rejeitada para essas dimensões.

Contrariamente, para a distribuição dos fatores primeiro (Liderança), segundo (Comprometimento organizacional), terceiro (Reconhecimento) e quinto (dimensão Ambiental da unidade orgânica), o teste mostra-nos p-values, menores que 0,05, pelo que se conclui que há evidência de que a distribuição destas dimensões não seja idêntica para as categorias de antiguidade.

Entretanto, os testes *post hoc* ou de comparações múltiplas serão necessários, para identificar quais dos pares de grupos diferem entre si. Eles indicarão quais são os pares das categorias da antiguidade na empresa diferem em médias dos fatores.

4.5.2.4 *Análise de comparações múltiplas*

Como dissemos, a normalidade dos dados foi rejeitada na maioria das categorias de antiguidade dos colaboradores da empresa, nos fatores: primeiro (dimensão do Liderança do grupo), segundo (dimensão Comprometimento Organizacional), terceiro (dimensão do Reconhecimento) e quinto (Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica). Por este motivo, será usado um teste de comparações múltiplas não paramétrico.

4.5.2.4.1 Fator Liderança por antiguidade

Na análise do teste post hoc não paramétrico de Steel-Dwass (Tabela 4.5.10), notamos que há diferenças significativas da distribuição das opiniões do fator Liderança nas categorias dos colaboradores entre 4-10 anos e colaboradores que estão há mais de 20 anos na empresa, pois o resultado do teste mostrou uma significância de 0,0070 (p-value), que é menor que 0,05.

Notou-se também que o fator Liderança não se distribui de igual modo entre os colaboradores que estão na empresa no período compreendido entre 11 - 20 anos e os que estão na empresa há mais de 20 anos, pois o valor do teste de Steel-Dwass resultou numa significância de 0.0243 (p-value<0,05).

Tabela 4.5.10 Teste de Steel-Dwass para o fator Liderança para comparação das categorias de antiguidade na empresa

Nonparametric Comparisons For All Pairs Using Steel-Dwass Method										
q*		Alpha								
2.72777		0.05								
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif		Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL	
Mais de 20 anos	4 - 10 anos	59.6739	17.77414		3.35734	0.0070*	0.202023	0.036307	0.3773215	
Mais de 20 anos	11 - 20 anos	41.2365	13.85006		2.97735	0.0243*	0.196588	0.016088	0.3971217	
Mais de 20 anos	Menos de 1 ano	17.6364	15.16640		1.16286	0.7726	0.128403	-0.179159	0.4383284	
Mais de 20 anos	1 - 3 anos	15.9390	15.82732		1.00706	0.8523	0.064493	-0.107700	0.2424188	
1 - 3 anos	Menos de 1 ano	10.4406	20.07554		0.52007	0.9854	0.059648	-0.268172	0.3800789	
11 - 20 anos	4 - 10 anos	-1.2126	17.76136		-0.06827	1.0000	-0.004115	-0.176203	0.1759891	
11 - 20 anos	Menos de 1 ano	-9.4218	14.04167		-0.67099	0.9626	-0.084606	-0.411831	0.2485667	
4 - 10 anos	Menos de 1 ano	-18.2840	25.27692		-0.72335	0.9512	-0.082658	-0.402938	0.2387897	
11 - 20 anos	1 - 3 anos	-32.8604	15.66524		-2.09766	0.2210	-0.144954	-0.328783	0.0439858	
4 - 10 anos	1 - 3 anos	-44.8447	18.31458		-2.44858	0.1027	-0.142304	-0.301140	0.0161658	

Sendo assim, apresentamos a seguir um gráfico que mostra a apreciação global dos colaboradores do fator Liderança. No entanto, notamos que, apesar dos resultados, serem na sua generalidade positivos, notamos pequenas diferenças dos resultados negativos. Porém, os colaboradores que estão na empresa por um período de 1 - 3 anos e 4 - 10 anos apresentam maiores números de insatisfação, ou seja maior taxa de apreciação negativa dos seus responsáveis. Porém as menores taxa negativas encontram-se nos colaboradores que estão na empresa há menos de um ano e mais de 20 anos.

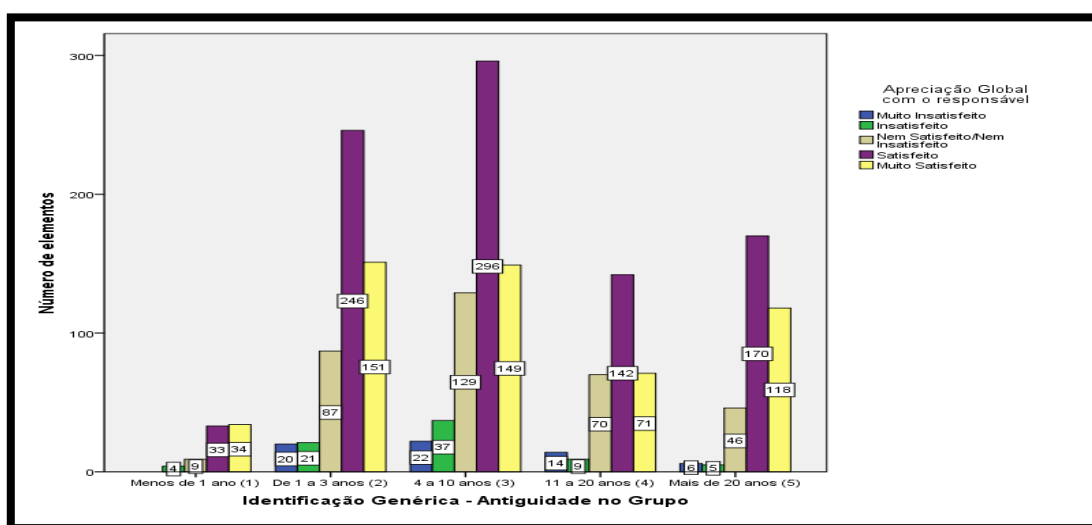


Figura 4.5.5 Apreciação global do responsável direto

4.5.2.4.2 Fator Comprometimento Organizacional por antiguidade

O resultado de teste de Steel-Dwass mostrou que existem diferenças significativas na distribuição do segundo fator, portanto o comprometimento organizacional, entre os colaboradores com antiguidade de 4 - 10 anos e os colaboradores que estão há menos de um ano ao serviço na empresa ($p\text{-value}=0,0002<0,05$).

Notamos também que, entre colaboradores que estão na empresa por um período menor de um ano e os colaboradores que estão na empresa no período de 11 - 20 anos, uma significância de 0,00016, portanto um valor inferior á 0,05, o que mostra que a distribuição do comprometimento organizacional não é igual nas duas categorias.

Observa-se também que entre os colaboradores cujos anos de serviço variam entre 4 - 10 anos e os que estão na empresa há mais de 20 anos, a distribuição do fator comprometimento na organizacional possui diferenças significativas, pois o p-value é igual á 0.0005, portanto um valor menor que 0,05.

Também notamos que, há diferenças significativas entre os colaboradores que estavam na empresa por um período entre 1 - 3 anos e os colaboradores com um período compreendido entre 4 - 10 anos, pois o teste resultou numa significância igual a 0,0268, inferior a 0,05. Por outro lado, os colaboradores que estão na empresa por um período de 1 - 3 anos apresentam diferenças significativas com os colaboradores que estão na empresa há menos de 1 ano, pois o teste apresentou uma significância de 0,0132, valor inferior a 0,05.

Tabela 4.5.11 Teste de Steel-Dwiss para o fator Comprometimento Organizacional para comparação das categorias de antiguidade na empresa

Nonparametric Comparisons For All Pairs Using Steel-Dwss Method									
q*		Alpha							
2.72777		0.05							
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL	
Mais de 20 anos	4 - 10 anos	72.209	17.77414	4.06258	0.0005*	0.275779	0.092721	0.460769	
Mais de 20 anos	11 - 20 anos	36.911	13.85006	2.66506	0.0593	0.195475	-0.003918	0.399133	
11 - 20 anos	4 - 10 anos	19.735	17.76136	1.11111	0.8008	0.080322	-0.118844	0.276747	
Mais de 20 anos	1 - 3 anos	19.230	15.82732	1.21498	0.7427	0.081819	-0.101513	0.269714	
11 - 20 anos	1 - 3 anos	-24.886	15.66524	-1.58862	0.5047	-0.115924	-0.308364	0.084456	
Mais de 20 anos	Menos de 1 ano	-38.582	15.16640	-2.54390	0.0812	-0.313264	-0.654529	0.027961	
11 - 20 anos	Menos de 1 ano	-52.835	14.04167	-3.76274	0.0016*	-0.513181	-0.853760	-0.151862	
4 - 10 anos	1 - 3 anos	-53.925	18.31458	-2.94440	0.0268*	-0.188965	-0.359688	-0.013403	
1 - 3 anos	Menos de 1 ano	-63.635	20.07554	-3.16977	0.0132*	-0.394045	-0.738470	-0.053991	
4 - 10 anos	Menos de 1 ano	-107.156	25.27692	-4.23927	0.0002*	-0.586754	-0.957701	-0.214226	

A Figura 4.5.6 apresenta a distribuição da variável onde se perguntou aos colaboradores se recomendariam a empresa como a boa para trabalhar. Notamos que, embora os colaboradores na sua maioria recomendariam a empresa como boa para trabalhar, existe uma considerável taxa de colaboradores que não recomendariam a empresa como a melhor para trabalhar. Concretamente os colaboradores que estão na empresa de 1- 3 anos, 4 - 10 anos, 11 - 20 e mais de 20 anos. E ainda podemos destacar a maior taxa de discórdias dos colaboradores que estão na empresa entre 4 - 10 anos. Entretanto este fator pode mostrar, o comprometimento, a motivação e satisfação destes colaboradores.

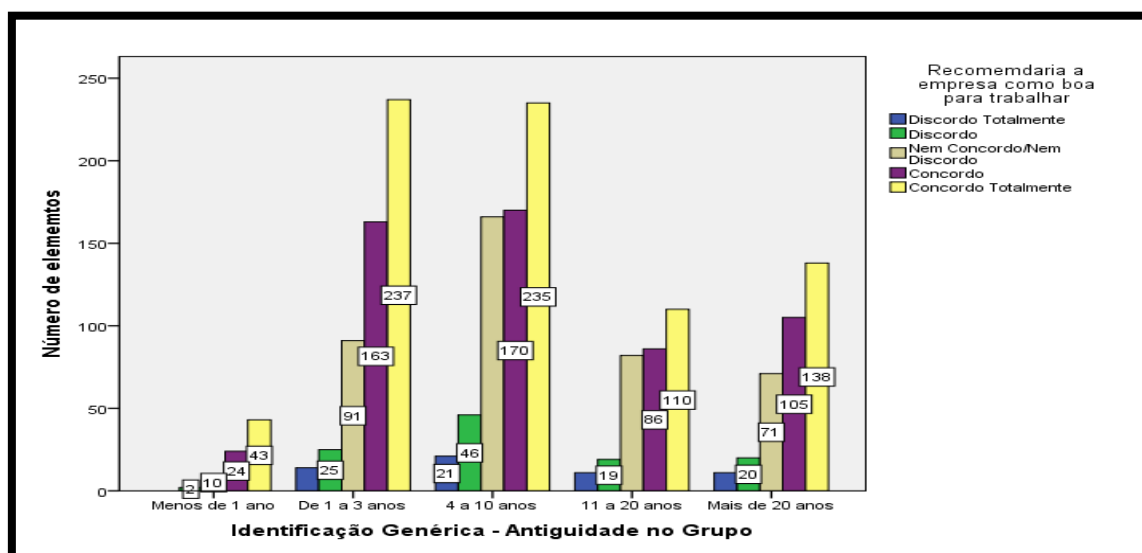


Figura 4.5.6 Avaliação da recomendação se a empresa era boa para trabalhar

4.5.2.4.3 Fator Reconhecimento por antiguidade

A Tabela 4.5.12 apresenta os resultados do teste de Steel-Dwass. Notamos que existem diferenças significativas no fator Reconhecimento, precisamente entre funcionários cujos anos de serviços estão compreendidos entre 4 - 10 anos e funcionários a menos de 1 ano, pois o resultado mostra uma significância inferior a 0,05.

Notam-se também diferenças significativas entre os funcionários que estão na empresa no período compreendido entre 11 - 20 anos e 1 - 3 anos, e ainda 11 - 20 anos e funcionários a menos de 1 ano, sendo a significância do teste de 0,0014, portanto uma significância menor que 0.05.

Por outro lado, os funcionários que estão na empresa a mais de 20 anos diferem significativamente com os funcionários a menos de um anos e 1 - 3 anos, pois o teste de Steel-Dwass mostrou uma significância igual a 0,00066 e 0,0116, valores menor que 0,05.

Sendo assim, estes resultados mostram que a empresa reconhece os seus colaboradores em função do tempo que eles estão na empresa, porém quanto mais o colaborador está na empresa mais reconhecimento é dado e faz muito sentido para deixar os colaboradores mais satisfeito e cativar um espírito ao colaborador a pertencer a empresa.

Tabela 4.5.12 Teste de Steel-Dwass para o fator Reconhecimento para comparação das categorias de antiguidade na empresa

q*		Alpha									
2.72777		0.05									
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL			
Mais de 20 anos	11 - 20 anos	6.5578	13.85006	0.47349	0.9897	0.038875	-0.187482	0.262395			
Mais de 20 anos	4 - 10 anos	-20.0207	17.77414	-1.12639	0.7926	-0.078120	-0.270135	0.112070			
11 - 20 anos	4 - 10 anos	-28.7475	17.76136	-1.61854	0.4854	-0.113931	-0.309959	0.078340			
1 - 3 anos	Menos de 1 ano	-35.2437	20.07554	-1.75556	0.3999	-0.223391	-0.573436	0.117386			
4 - 10 anos	1 - 3 anos	-46.5370	18.31458	-2.54098	0.0818	-0.156426	-0.325138	0.010958			
Mais de 20 anos	1 - 3 anos	-50.7907	15.82732	-3.20905	0.0116*	-0.236048	-0.437732	-0.036510			
Mais de 20 anos	Menos de 1 ano	-51.2275	15.16640	-3.37770	0.0066*	-0.459680	-0.843391	-0.090666			
11 - 20 anos	Menos de 1 ano	-53.2125	14.04167	-3.78961	0.0014*	-0.503679	-0.867051	-0.147718			
11 - 20 anos	1 - 3 anos	-59.3112	15.66524	-3.78617	0.0014*	-0.280033	-0.477728	-0.076909			
4 - 10 anos	Menos de 1 ano	-75.2982	25.27692	-2.97893	0.0242*	-0.384461	-0.744569	-0.034154			

4.5.2.4.4 Fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica por antiguidade

Na análise das comparações múltiplas para o fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica (Tabela 4.5.13), notamos que apenas não há diferenças significativas entre os colaboradores que estão na empresa a mais de 20 anos e 11 - 20 anos; assim como não há diferenças significativas entre colaboradores que estavam na empresa a menos de 1 ano e os que estavam na empresa num período compreendido entre 4 - 10 anos. O mesmo sucede com os colaboradores, com um período de trabalho na empresa, compreendido num período de 1 - 3 anos e a menos de 1 anos, pois os resultados do teste são maiores que o nível de significância de 0,05. Quanto as restantes comparações, o teste mostrou níveis de significância inferiores a 0,05, pelo que concluímos que há diferenças significativas nas restantes comparações.

Tabela 4.5.13 Teste de Steel-Dwass para o fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica para comparação das categorias de antiguidade na empresa

q*		Alpha									
2.72777		0.05									
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL			
Mais de 20 anos	1 - 3 anos	145.354	15.82732	9.18375	<.0001*	0.579287	0.407573	0.7508203			
Mais de 20 anos	4 - 10 anos	129.193	17.77414	7.26862	<.0001*	0.419418	0.261775	0.5788972			
11 - 20 anos	1 - 3 anos	111.473	15.66524	7.11592	<.0001*	0.464384	0.290379	0.6455272			
11 - 20 anos	4 - 10 anos	90.219	17.76136	5.07950	<.0001*	0.305271	0.144219	0.4718346			
Mais de 20 anos	Menos de 1 ano	59.855	15.16640	3.94653	0.0008*	0.486277	0.145883	0.8382192			
4 - 10 anos	1 - 3 anos	52.047	18.31458	2.84186	0.0363*	0.163572	0.006518	0.3237852			
11 - 20 anos	Menos de 1 ano	41.715	14.04167	2.97083	0.0248*	0.367890	0.028316	0.7345368			
Mais de 20 anos	11 - 20 anos	23.663	13.85006	1.70849	0.4286	0.103429	-0.061225	0.2709364			
4 - 10 anos	Menos de 1 ano	14.142	25.27692	0.55948	0.9808	0.067081	-0.281096	0.4314933			
1 - 3 anos	Menos de 1 ano	-14.738	20.07554	-0.73412	0.9486	-0.103301	-0.462365	0.2673957			

4.5.3 Análise dos fatores extraídos por Função que desempenha

Para analisarmos a variação dos fatores por função que o colaborador desempenha, iremos considerar cinco categorias a saber, Diretores, Coordenadores Gestores, Outras Funções com Contrato com cliente e Outras funções sem contactos com cliente. Sendo assim, apresentamos abaixo a tabela das estatísticas e dimensões das amostras por cada categoria.

Tabela 4.5.14 Distribuição das frequências por categoria profissional

Funções que desempenha:	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	%	N	%	N	%
Diretor	148	89.2	18	10.8	166	100
Coordenador	75	88.2	10	11.8	85	100
Gestor	413	86.6	64	13.4	477	100
Funções com contacto com Clientes	596	81.6	134	18.4	730	100
Funções sem contacto com Clientes	128	86.5	20	13.5	148	100

Sendo assim, notamos que a empresa possui muitos colaboradores que exercem funções de contacto com clientes, seguidos de gestores, diretores, outras funções sem contactos com clientes e finalmente coordenadores. No entanto, o **Apêndice-4** mostra as médias e a variância dos fatores em cada categoria. Porém analisadas as médias e as variâncias parecem não ser iguais em todas as categorias.

Abaixo apresentamos o gráfico box-plot das distribuições dos fatores por categoria. No entanto, nota-se que a distribuição da mediana parece estar um pouco acima de zero. Pode notar-se também a presença de outliers em cada categoria.

Sendo assim, tal como fizemos anteriormente, na análise da variação por género e por antiguidade do colaborador na empresa, começaremos por testar a homogeneidade das variâncias dos grupos do fator e a normalidade da distribuição dos mesmos por categorias de função.

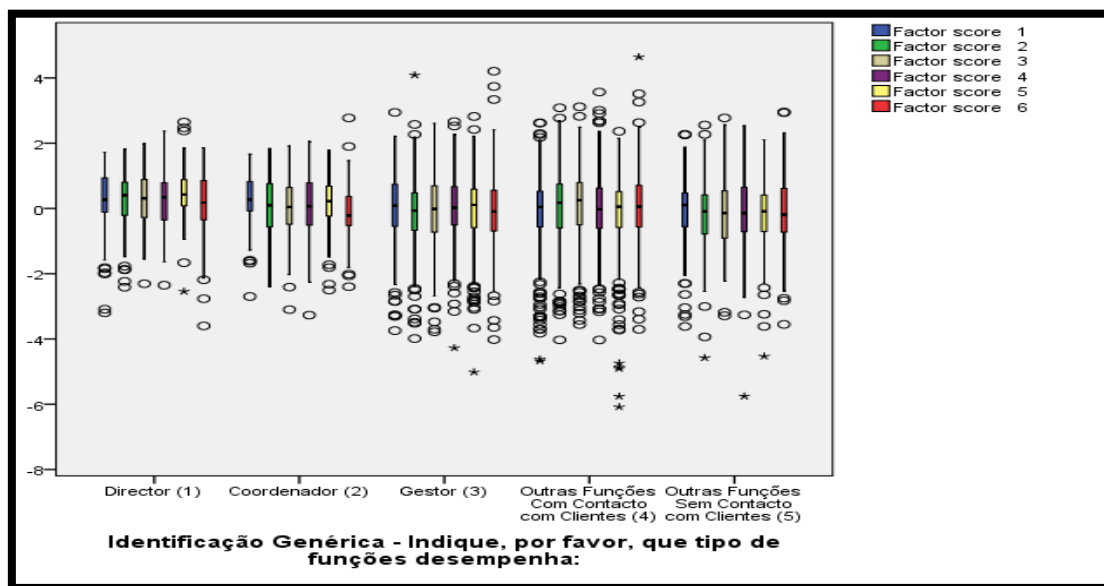


Figura 4.5.7 Localização dos fatores por categorias de função que desempenha

4.5.3.1 Teste da igualdade de variâncias

O teste de Levene (Tabela 4.5.15) mostra p-values superiores a 0.05 para o primeiro, o segundo e o sexto fator extraídos, o que nos permite concluir que há evidência de que as variâncias subjacentes a todas as categorias da função que os colaboradores desempenham são iguais nestes três fatores. Neste contexto, a decisão acima tomada não poderá ser a mesma para o terceiro, quarto e quinto fator, pois nota-se que, o p-value destes fatores é inferior a 0.05, concluindo-se assim que há evidência para rejeitar a hipótese nula de igualdade de variâncias.

Tabela 4.5.15 Teste de Levene para homogeneidade das variâncias dos fatores por função desempenhada

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Factor score 1	2.081	4	1355	.081
Factor score 2	1.851	4	1355	.117
Factor score 3	2.469	4	1355	.043
Factor score 4	3.036	4	1355	.017
Factor score 5	6.032	4	1355	.000
Factor score 6	2.206	4	1355	.066

4.5.3.2 Teste à normalidade dos dados

Para testarmos a normalidade dos dados, formalmente examinamos se o conjunto de escores dos fatores extraídos possui distribuição normal em cada categoria da função que o colaborador desempenha. Vejamos abaixo a tabela dos testes de normalidade em todos os fatores extraídos por funções desempenhadas pelos colaboradores. Analisando os resultados dos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk notamos que a distribuição não é normal na maioria das categorias (Sig.<0.05).

Tabela 4.5.16 Teste de normalidade dos fatores por função desempenhada

		Tests of Normality					
	Identificação Genérica -	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor score 1	Diretor	.105	148	.000	.914	148	.000
	Coordenador	.110	75	.026	.940	75	.002
	Gestor	.062	413	.001	.978	413	.000
	Funções com contacto com clientes	.102	596	.000	.940	596	.000
	Funções sem contacto com clientes	.114	128	.000	.945	128	.000
Factor score 2	Diretor	.115	148	.000	.948	148	.000
	Coordenador	.068	75	.200*	.982	75	.353
	Gestor	.053	413	.008	.976	413	.000
	Funções com contacto com clientes	.063	596	.000	.978	596	.000
	Funções sem contacto com clientes	.078	128	.054	.962	128	.001
Factor score 3	Diretor	.064	148	.200*	.978	148	.020
	Coordenador	.087	75	.200*	.957	75	.012
	Gestor	.052	413	.010	.974	413	.000
	Funções com contacto com clientes	.069	596	.000	.975	596	.000
	Funções sem contacto com clientes	.040	128	.200*	.990	128	.509
	Diretor	.065	148	.200*	.991	148	.506
	Coordenador	.073	75	.200*	.969	75	.061
	Gestor	.046	413	.033	.989	413	.004

	Tests of Normality						
	Identificação Genérica -	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor score 4	Funções com contacto com clientes	.050	596	.001	.992	596	.004
	Funções sem contacto com clientes	.072	128	.099	.957	128	.000
Factor score 5	Diretor	.093	148	.003	.960	148	.000
	Coordenador	.125	75	.006	.953	75	.007
	Gestor	.084	413	.000	.956	413	.000
	Funções com contacto com clientes	.092	596	.000	.928	596	.000
	Funções sem contacto com clientes	.104	128	.002	.947	128	.000
Factor score 6	Diretor	.065	148	.200*	.949	148	.000
	Coordenador	.085	75	.200*	.976	75	.173
	Gestor	.048	413	.026	.988	413	.002
	Funções com contacto com clientes	.027	596	.200*	.992	596	.002
	Funções sem contacto com clientes	.057	128	.200*	.987	128	.280
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							

4.5.3.3 Teste de Kruskal-Wallis

De seguida apresentaremos o teste de Kruskal-Wallis, visto que a hipótese de normalidade para a maioria das categorias foi rejeitada. Na análise da Tabela 4.5.17, notamos que todos os fatores extraídos para estudo do clima organizacional e da satisfação do trabalhador, apresentam diferenças significativas na distribuição por categorias da função dos colaboradores. Tendo em consideração esta conclusão, aplicaremos os testes de comparações múltiplas (*post hoc*).

Tabela 4.5.17 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por função desempenhada

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Sig.
1	The distribution of Dimensão Liderança do grupo is the same across categories of Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000
2	The distribution of Dimensão Comprometimento Organizacional is the same across categories of Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000
3	The distribution of Dimensão Reconhecimento is the same across categories of Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000
4	The distribution of Dimensão Ocupacional - Trabalho e Funções is the same across categories of Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.013
5	The distribution of Dimensão Ambiente do trabalho da unidade orgânica is the same across categories of Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.000
6	The distribution of Dimensão Organizacional is the same across categories of Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

4.5.3.4 Análise de comparações múltiplas

4.5.3.4.1 Fator Liderança por função do colaborador

A análise do teste Steel-Dwass (Tabela 4.5.18) permitiu-nos observar a existência de diferenças significativas da distribuição das opiniões do fator Liderança, portando o primeiro fator extraído. Precisamente, os Diretores diferem significativamente em opiniões com os colaboradores que exercem outras funções de contacto com cliente e Gestores, pois o teste mostrou significâncias iguais a 0,0007 e 0,0322 respetivamente.

Enquanto os coordenadores na empresa, diferem significativamente com os colaboradores que exercem funções de contactos com cliente, pois o teste mostrou uma significância de 0,0112. Quanto a outros pares, o teste mostrou não haver diferenças significativas, pois a significância do teste é superior a 0,05.

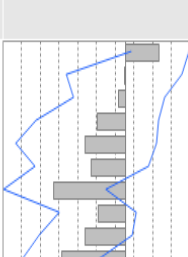
Tabela 4.5.18 Teste de Steel-Dwass para o fator Liderança para comparação das categorias de função do colaborador

q*		Alpha									
2.72777		0.05									
Level	- Level	Score Mean	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-	Lower CL	Upper CL			

4.5.3.4.2 Fator Comprometimento organizacional por função do colaborador

A tabela abaixo mostra o teste de Steel_Dwass para a comparação múltipla das funções do colaborador para o fator Comprometimento organizacional. Os Diretores diferem significativamente os Gestores e os colaboradores com outras funções sem contacto com cliente. Assim como os Gestores diferem significativamente com os colaboradores de contactos com o cliente. Para os restantes pares, o resultado do teste mostrou não haver diferenças significativas entre as funções do colaborador, portanto as significâncias são maiores que 0,05.

Tabela 4.5.19 Teste de Steel-Dwass para o fator Comprometimento Organizacional para comparação das categorias de função do colaborador

q*		Alpha									
2.72777		0.05									
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL			
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Gestor	59.6428	18.65791	3.19665	0.0121*	0.199114	0.029574	0.367260			
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Coordenador	-1.0583	23.74994	-0.04456	1.0000	-0.006094	-0.346372	0.329190			
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Gestor	-6.6417	15.81344	-0.42001	0.9935	-0.039652	-0.303892	0.226833			
Coordenador	Director	-11.3308	9.14485	-1.23904	0.7284	-0.163542	-0.523319	0.193101			
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Coordenador	-13.8188	8.54250	-1.61765	0.4860	-0.240051	-0.642327	0.177843			
Gestor	Coordenador	-29.2406	17.70019	-1.65199	0.4640	-0.201449	-0.529613	0.131509			
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Director	-35.0172	9.63435	-3.63462	0.0026*	-0.424452	-0.711398	-0.118665			
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Director	-39.2167	19.73814	-1.98685	0.2723	-0.163128	-0.389882	0.062948			
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	-47.2620	20.37458	-2.31965	0.1386	-0.239535	-0.505812	0.040771			
Gestor	Director	-68.2986	15.52868	-4.39822	0.0001*	-0.375084	-0.603723	-0.150575			

4.5.3.4.3 Fator Reconhecimento por função do colaborador

Na análise das comparações múltiplas do terceiro fator, portanto o fator Reconhecimento (Tabela 4.5.20), notamos que os colaboradores sem contacto com o cliente possuem diferenças significativas com Diretores e com outros funcionários com contacto com Cliente, sendo as significâncias do teste 0,00073 e 0,00063, respetivamente.

Tabela 4.5.20 Teste de Steel-Dwass para o fator Reconhecimento para comparação das categorias de função do colaborador

Nonparametric Comparisons For All Pairs Using Steel-Dwass Method									
q*	Alpha								
2.72777	0.05								
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL	
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Gestor	62.4220	18.65791	3.34561	0.0073*	0.211841	0.038026	0.386445	
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Coordenador	19.4170	23.74994	0.81756	0.9253	0.091613	-0.214855	0.399528	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Coordenador	-14.9395	8.54250	-1.74885	0.4039	-0.248575	-0.640259	0.137868	
Coordenador	Director	-15.9917	9.14485	-1.74871	0.4040	-0.217548	-0.547563	0.119793	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Gestor	-18.3697	15.81344	-1.16165	0.7733	-0.121396	-0.405043	0.168783	
Gestor	Coordenador	-18.7795	17.70019	-1.06098	0.8265	-0.122022	-0.450073	0.204168	
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Director	-29.8121	19.73814	-1.51038	0.5557	-0.124248	-0.348903	0.101640	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Director	-38.0768	9.63435	-3.95219	0.0007*	-0.460831	-0.779323	-0.149310	
Gestor	Director	-58.3220	15.52868	-3.75576	0.0016*	-0.336752	-0.582597	-0.095961	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	-69.0518	20.37458	-3.38912	0.0063*	-0.333469	-0.602004	-0.067051	

Notamos também que os Gestores possuem diferenças significativas com os Diretores e Funcionários com contacto com cliente, com significâncias de 0,0016 e 0,0073 respetivamente. Abaixo apresentamos um gráfico que mostra a distribuição das respostas na variável compensação global incluindo regalias e benefícios sociais em função das categorias.

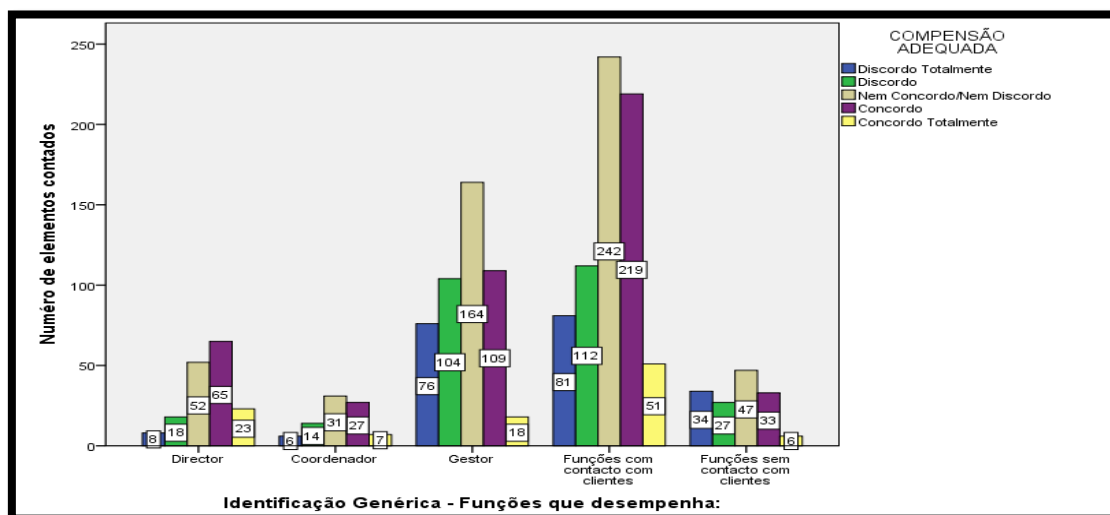


Figura 4.5.8 Distribuição das respostas da variável compensação global adequada

Nota-se na categoria Diretor que as médias das repostas parece serem positivas, por enquanto para a categoria Gestores e Funcionários sem contacto com clientes, as médias das respostas, parecem serem baixas. Nota-se também que a média das respostas negativas parece ter menor variabilidade nas categorias de Gestores e Colaboradores sem contactos com cliente, contrariamente o que se nota nas respostas positivas da categoria Diretores.

Neste contexto, podemos dizer que os diretores estão mais satisfeitos com a compensação global, e os gestores e os colaboradores sem contactos com clientes estão insatisfeitos.

4.5.3.4.4 Fator Dimensão Ocupacional- Trabalho por função do colaborador

Como pode-se observar na Tabela 4.5.21, o teste mostrou a existência de dois pares de funções que apresentam diferenças significativas, pois apresentam p-valores menores que 0,05. Sendo assim, podemos dizer que as opiniões dos Diretores quanto à Dimensão Ocupacional-Trabalho diferem significativamente das opiniões dos colaboradores que exercem funções de contactos com clientes e os colaboradores sem contactos com clientes. Contrariamente, os restantes pares de funções apresentam p-valores superiores a 0,05, e portanto as suas opiniões sobre a Dimensão Ocupacional-Trabalho não diferem significativamente.

Tabela 4.5.21 Teste de Steel-Dwass do fator Dimensão Ocupacional-Trabalho para comparação das categorias de função do colaborador

Nonparametric Comparisons For All Pairs Using Steel-Dwass Method										
q*		Alpha								
2.72777		0.05								
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL		
Gestor	Coordenador	-5.8922	17.70019	-0.33289	0.9974	-0.041048	-0.362686	0.288842		
Funções sem contacto com clientes	Coordenador	-9.1456	8.54250	-1.07060	0.8217	-0.152804	-0.557682	0.261413		
Coordenador	Director	-12.4358	9.14485	-1.35987	0.6535	-0.167398	-0.521439	0.164675		
Funções sem contacto com clientes	Funções com contacto com clientes	-12.5557	20.37458	-0.61625	0.9726	-0.059828	-0.340046	0.215868		
Funções com contacto com clientes	Gestor	-17.0074	18.65791	-0.91154	0.8926	-0.055344	-0.220458	0.111943		
Funções sem contacto com clientes	Gestor	-18.5232	15.81344	-1.17136	0.7678	-0.121348	-0.404540	0.167110		
Funções com contacto com clientes	Coordenador	-19.9574	23.74994	-0.84031	0.9181	-0.094928	-0.410353	0.223131		
Funções sem contacto com clientes	Director	-27.1498	9.63435	-2.81802	0.0388*	-0.323723	-0.660146	-0.009155		
Gestor	Director	-40.4064	15.52868	-2.60205	0.0700	-0.226870	-0.457073	0.010766		
Funções com contacto com clientes	Director	-65.3724	19.73814	-3.31199	0.0082*	-0.274617	-0.502134	-0.048204		

4.5.3.4.5 Fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica por função do colaborador

Quanto a análise das comparações múltiplas do fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica por funções que o colaborador exerce (Tabela 4.5.22), notamos que as opiniões dos diretores diferem significativamente com as opiniões dos colaboradores que exercem funções com contactos e sem contactos com clientes. Nota-se também que as opiniões dos diretores diferem significativamente com as opiniões dos Gestores, pois os resultados do p-valor são menores que 0,05. Os restantes pares não diferem significativamente entre si, pois p-valores são maiores que 0,05.

Tabela 4.5.22 Teste de Steel-Dwass do fator Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica para comparação das categorias de função do colaborador

Nonparametric Comparisons For All Pairs Using Steel-Dwass Method									
q*		Alpha							
2.72777		0.05							
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL	
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Gestor	-14.015	18.65791	-0.75116	0.9443	-0.043366	-0.198638	0.111330	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Coordenador	-20.416	8.54250	-2.38997	0.1180	-0.325918	-0.666918	0.048059	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Gestor	-22.780	15.81344	-1.44058	0.6013	-0.138837	-0.409663	0.115155	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	-22.967	20.37458	-1.12722	0.7922	-0.100299	-0.355423	0.150116	
Coordenador	Director	-23.606	9.14485	-2.58133	0.0738	-0.243955	-0.522793	0.014445	
Gestor	Coordenador	-28.390	17.70019	-1.60393	0.4948	-0.164693	-0.456697	0.113770	
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Coordenador	-48.944	23.74994	-2.06080	0.2373	-0.215534	-0.495426	0.072042	
FunÃ§Ãµes sem contacto com clientes	Director	-54.875	9.63435	-5.69578	<.0001*	-0.578512	-0.846354	-0.304425	
Gestor	Director	-90.500	15.52868	-5.82795	<.0001*	-0.422591	-0.628661	-0.221149	
FunÃ§Ãµes com contacto com clientes	Director	-128.649	19.73814	-6.51778	<.0001*	-0.465540	-0.667475	-0.273334	

Abaixo encontramos um gráfico que mostra como os funcionários sentiam-se envolvidos e comprometidos com os objetivos das unidades orgânicas.

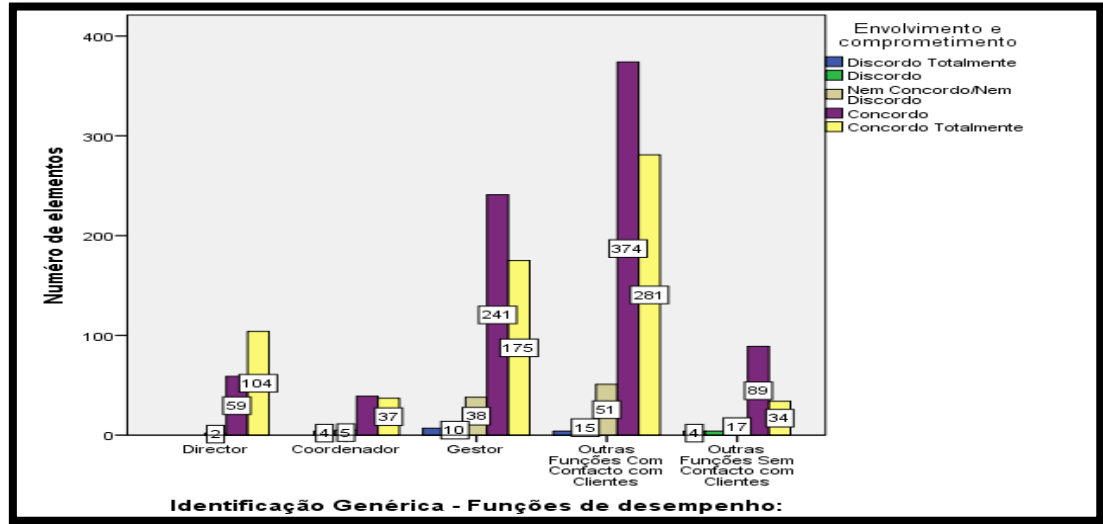


Figura 4.5.9 Distribuição das respostas do envolvimento e comprometimento do colaborador

Sendo assim, observa-se que os diretores possuem respostas completamente positivas, embora pode-se notar, uma pequena percentagem de resposta neutra. No entanto, para as restantes funções, apesar dos resultados do envolvimento e comprometimento serem positivos, nota-se alguma fração de respostas negativas o que mostra a existência de um padrão de respostas.

4.5.3.4.6 Fator Dimensão Organizacional por função do colaborador

A análise das comparações múltiplas deste fator por função do colaborador (Tabela 4.5.23) permitiu-nos observar que as opiniões dos diretores diferem significativamente com as opiniões dos colaboradores que exercem as funções de contactos com os clientes e as opiniões dos Gestores, porque os p-valores são menores que 0.05. Os outros pares de funções não diferem significativamente.

Tabela 4.5.23 Teste de Steel-Dwass do fator Dimensão Organizacional para comparação das categorias de função do colaborador

Nonparametric Comparisons For All Pairs Using Steel-Dwass Method									
q*		Alpha							
2.72777		0.05							
Level	- Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann	Lower CL	Upper CL	
Funções com contacto com clientes	Coordenador	38.1059	23.74994	1.60446	0.4944	0.178617	-0.130724	0.480884	
Funções com contacto com clientes	Gestor	36.1833	18.65791	1.93930	0.2964	0.125975	-0.051565	0.303229	
Gestor	Coordenador	7.6252	17.70019	0.43080	0.9928	0.048039	-0.270362	0.363039	
Funções sem contacto com clientes	Coordenador	-0.5815	8.54250	-0.06807	1.0000	-0.006037	-0.365927	0.363879	
Funções sem contacto com clientes	Gestor	-8.1359	15.81344	-0.51449	0.9860	-0.052729	-0.336397	0.231371	
Coordenador	Director	-24.7309	9.14485	-2.70435	0.0533	-0.332301	-0.642674	0.002737	
Funções sem contacto com clientes	Director	-26.3485	9.63435	-2.73485	0.0490*	-0.324304	-0.627101	-0.000281	
Funções com contacto com clientes	Director	-33.3884	19.73814	-1.69157	0.4391	-0.138520	-0.372292	0.085723	
Funções sem contacto com clientes	Funções com contacto com clientes	-36.6517	20.37458	-1.79890	0.3741	-0.181385	-0.443785	0.091385	
Gestor	Director	-45.7481	15.52868	-2.94604	0.0267*	-0.274618	-0.522577	-0.021648	

4.5.4 Análise dos fatores extraídos por Direções do top

Uma vez que a pesquisa foi realizada em cinco direções, apresentaremos a distribuição dos fatores por direções, as quais foram codificadas em **B-19+21**; **B-7-7**; **B-7-2**; **B-8-2**; **B-8-5**. Sendo assim apresentamos em breve as tabelas das estatísticas e do processamento dos dados por direções (Tabela 4.5.24).

Tabela 4.5.24 Dados processados por direção do Top

Direção do Top	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	1561	84.6%	285	15.4%	1846	100.0%
B-19+2	30	78.9%	8	21.1%	38	100.0%
B-7-5	23	82.1%	5	17.9%	28	100.0%
B-7.2	15	71.4%	6	28.6%	21	100.0%
B-8-2	26	89.7%	3	10.3%	29	100.0%
B-8-5	20	87.0%	3	13.0%	23	100.0%

Observa-se a existência de uma direção com cerca de 1561 funcionários, seguida da direção B-7-5 com cerca de 30 colaboradores e as restantes apresentam um efetivo de 20 ou pouco mais de 20 colaboradores por direção, com a exceção da direção B-7.2 que apresenta um efetivo de 15 colaboradores.

No **Apêndice 5** apresentamos a tabela das principais estatísticas (médias e desvio padrão). No entanto, notamos que as médias e os desvios tendem a ser diferentes em todas as direções. Sendo assim, apresentaremos o box-plot para visualizar melhor a distribuição de valores (Figura 4.5.10). Entretanto, uma breve análise do box-plot permite-nos observar que a mediana dos fatores extraídos oscila em torno de zero. No entanto, observa-se que na primeira direção os fatores apresentam um conjunto de outliers. A seguir testaremos a normalidade e homogeneidade de variância dos fatores em cada direção.

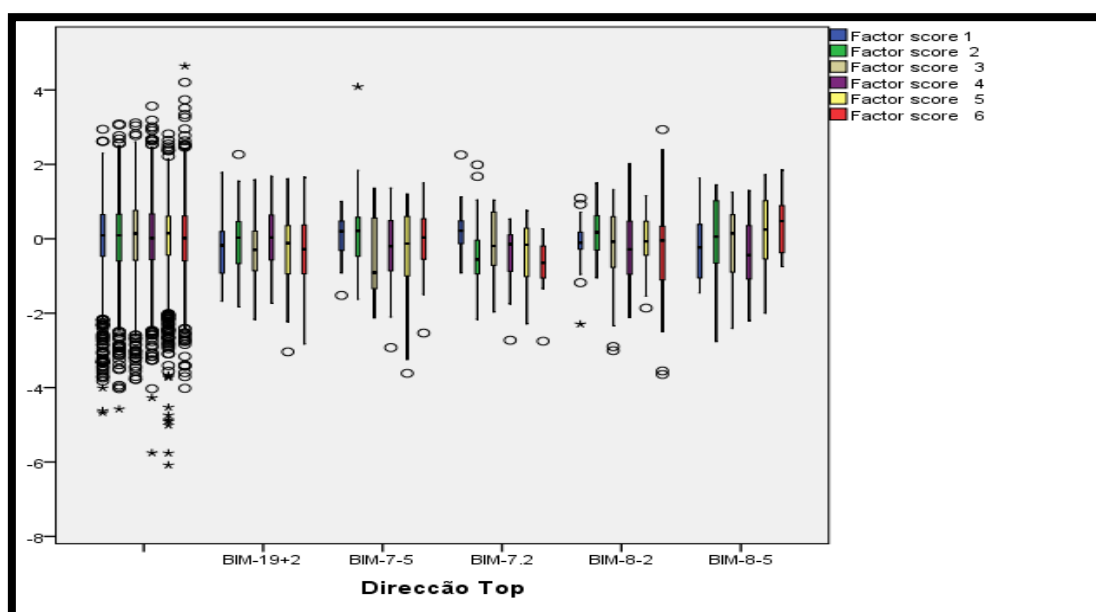


Figura 4.5.10 Box-plot de distribuição das medianas dos fatores por Direções

4.5.4.1 *Teste à normalidade dos dados*

A tabela abaixo mostra os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, que resultaram em valores de significância abaixo de 0,05, portanto os testes mostraram p-valores menores que 0,05, o que conduz à rejeição da hipótese nula da normalidade em todos os fatores.

Tabela 4.5.25 Teste de normalidade dos fatores por direção do top

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Stat	df	Sig.
Factor score 1	.092	1675	.000	.953	1675	.000
Factor score 2	.055	1675	.000	.981	1675	.000
Factor score 3	.056	1675	.000	.975	1675	.000
Factor score 4	.037	1675	.000	.990	1675	.000
Factor score 5	.091	1675	.000	.943	1675	.000
Factor score 6	.030	1675	.001	.991	1675	.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Sendo assim, como um dos pressupostos de análise da variância é violada, apresentaremos a seguir o teste não paramétricos de Kruskal-Wallis para a comparação da distribuição de cada fator pelos grupos definidos da Direções do top.

4.5.4.2 *Teste de Kruskal-Wallis*

Como pode-se observar na Tabela 4.5.26, o teste de Kruskal-Wallis apresenta p-values abaixo de 0,05 para o terceiro e o sexto fator, os quais representam a dimensão Reconhecimento e a dimensão Organizacional da Unidade Orgânica, respetivamente. Conclui-se portanto que, há evidência de que a distribuição das diferentes categorias das Direções do top não é idêntica nestas dimensões. Então, os resultados do teste significam que o reconhecimento e a organização da unidade orgânica variam de direção para direção.

A seguir apresentamos a tabela das estatísticas dos resultados da variável “X32-Carreira, Remuneração, etc - Tendo presente o atual contexto económico, o grupo, dimensão e local proporciona-me uma compensação global adequada (incluindo regalias e benefícios sociais), por direções (Tabela 4.5.27).

Tabela 4.5.26 Teste de Kruskal-Wallis dos fatores por Direções do Top

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Dimensão Liderança do grupo is the same across categories of = Direccão topo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.156	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Dimensão Comprometimento organizacional is the same across categories of = Direccão topo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.571	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Dimensão Reconhecimento is the same across categories of = Direccão topo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.016	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Dimensão Ocupacional-Trabalho e Função is the same across categories of = Direccão topo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.053	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica is the same across categories of = Direccão topo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.143	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Dimensão Organizacional is the same across categories of = Direccão topo.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.009	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Sendo assim notamos que, em todas as direções, as respostas são mais negativas. Ou seja, muitos dos colaboradores consideram que a compensação não é adequada por direções a que estão afetos. No entanto, em termos de percentagens, podemos dizer que 50% da direção B-19+21e B-7-5 consideram a compensação inadequada, 38% da direção B-7.2, 44,8% da direção B-8-2 e 34,7% da direção B-8-5, também consideram que a compensação é inadequada. Porém, as restantes percentagens são correspondentes a respostas positivas e respostas neutras.

Tabela 4.5.27 Frequência da variável compensação global adequada (regalias e benefícios sociais) por Direção do top

	= Direção topo						Total
		B-19+21	B-7-5	B-7.2	B-8-2	B-8-5	
Discordo totalmente	227	7	5	4	8	3	254
Discordo	306	12	9	4	5	5	341
Nem discordo/Nem concorda	621	13	8	8	11	8	669
Concordo	530	6	5	4	5	7	557
Concordo Totalmente	122	0	1	1	0	0	124
Total	1806	38	28	21	29	23	1945

A seguir apresentamos a distribuição das respostas da dimensão Organizacional da unidade orgânica (Tabela 4.5.28). No entanto apresentaremos as estatísticas da variável unidade orgânica “X4-UO – Existe espaço de melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da Unidade Orgânica”, por Direção do top.

Tabela 4.5.28 Distribuição das frequências da variável simplificação das tarefas para atingir os objetivos das unidades orgânicas por Direção do top

UO - Existe espaço de melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da Unidade Orgânica * = Direção topo Crosstabulation							
	= Direção topo						Total
		B-19+21	B-7-5	B-7.2	B-8-2	B-8-5	
Discordo totalmente	53	0	3	0	1	1	58
Discordo	106	3	2	2	4	0	117
Não concordo/Nem discorda	315	10	2	5	4	3	339
Concordo	966	19	14	13	15	11	1038
Concordo totalmente	396	6	5	1	5	8	421
Total	1836	38	26	21	29	23	1973

Sendo assim notamos que existem mais respostas positivas em todas as categorias das direções orgânicas do que respostas negativas. Embora a direção D-7-2 apresente um número elevado de respostas negativas comparativamente com as outras direções.

4.5.4.3 Análise de comparações múltiplas

O teste de Kruskal-Wallis permitiu concluir que existem diferenças significativas nos fatores **dimensão Reconhecimento** e **dimensão Organizacional da Unidade Orgânica** entre as Direções do top. Sendo assim, foi utilizado um teste de comparações múltiplas com o objetivo de identificar especificamente quais são os pares de categorias de Direções do top que diferem entre si. No entanto, notamos para o fator Reconhecimento que não há diferenças significativas entre as Direções do top, pois as significâncias são superiores que 0,05 (Tabela 4.5.29).

Tabela 4.5.29 Teste de Steel-Dwass para o fator Reconhecimento para comparação das categorias de Direção do top

Level	Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann
B-8-2	B-7-5	4.30184	4.090156	1.05175	0.8311	0.387381
B-8-5	B-19+21	3.95833	4.208127	0.94064	0.8810	0.248395
B-8-5	B-7-5	3.78587	3.839063	0.98614	0.8617	0.329791
B-8-2	B-19+21	3.76923	4.370061	0.86251	0.9105	0.216894
B-7.2	B-19+21	3.65000	4.153312	0.87882	0.9048	0.251484
B-8-5	B-8-2	0.04423	3.992220	0.01108	1.0000	0.027140
B-8-5	B-7.2	-0.29167	3.500000	-0.08333	1.0000	-0.045029
B-8-2	B-7.2	-0.57821	3.884057	-0.14887	0.9999	-0.042521
B-7-5	B-19+21	-3.41812	4.280136	-0.79860	0.9311	-0.237104
B-7-5	B-7.2	-4.13043	3.688009	-1.11996	0.7961	-0.396098

Por outro lado, o fator Dimensão Organizacional difere significativamente entre as direções B-8-2 e B-7.2, pois o p-valor é menor que 0,05 (Tabela 4.5.30).

Tabela 4.5.30 Teste de Steel-Dwass para o fator Dimensão Organizacional para comparação das categorias de Direção do top

Level	Level	Score Mean Difference	Std Err Dif	Z	p-Value	Hodges-Lehmann
B-8-5	B-7.2	11.8417	3.500000	3.38333	0.0064*	0.967136
B-8-5	B-19+21	9.4583	4.208127	2.24763	0.1623	0.586556
B-7-5	B-7.2	9.1971	3.688009	2.49379	0.0920	0.695581
B-8-5	B-8-2	6.0596	3.992220	1.51786	0.5508	0.600612
B-8-2	B-7.2	5.5192	3.884057	1.42100	0.6140	0.431887
B-7-5	B-19+21	4.4935	4.280136	1.04984	0.8320	0.299861
B-8-5	B-7-5	4.4402	3.839063	1.15659	0.7761	0.307026
B-8-2	B-19+21	0.9692	4.370061	0.22179	0.9995	0.049624
B-8-2	B-7-5	-2.8269	4.090156	-0.69115	0.9585	-0.257374
B-7.2	B-19+21	-5.8500	4.153312	-1.40851	0.6221	-0.384751

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

O objetivo do trabalho inicialmente definido centrou-se fundamentalmente na análise, descrição e caracterização dos perfis dos trabalhadores de uma empresa específica, como fatores que determinam o clima organizacional e a satisfação do trabalhador no geral. Assim concluímos que a combinação dos recursos, ferramentas e análises estatísticas com outros recursos disponíveis para gestão do desempenho do colaborador, resulta no bom desempenho ou output da organizacional.

Entretanto, para que uma organização, empresa ou instituição, alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários para o seu funcionamento, como mapas de encontro e regulamentos, é preciso também que se faça uma retrospectiva do desempenho e avaliação dos sentimentos das pessoas que nela trabalham, para conhecer e gerir os desempenhos sem prejudicar as duas partes, o empregador e o colaborador.

Neste contexto, o estudo que desenvolvemos permitiu definir estruturas de correlações entre as variáveis que indicam a estrutura morfológica e a consistência interna das variáveis dentro da organização. A variação do clima organizacional e satisfação do trabalhador da empresa em apreço é explicada em 63% por seis fatores obtidos pela Análise Fatorial. Sendo assim, notou-se que o primeiro fator do clima e satisfação do trabalhador na empresa, e mais relevante, é o fator Liderança do grupo que explica 43% da variabilidade total. O segundo fator extraído é o comprometimento organizacional (explica 8% da variância). O terceiro fator foi o Reconhecimento (explica 4% da variância total), seguido da dimensão ocupacional (trabalho e função) que explica 3% da variabilidade total. O quinto e o sexto fatores foram a dimensão Ambiental na Unidade Orgânica e a dimensão organizacional, respetivamente, que explicam aproximadamente 2,5% da variância total cada um.

Partindo da análise das comparações, feitas por grupos ou categorias dos colaboradores da empresa, observou-se que havia algumas diferenças significativas na distribuição dos fatores. Na análise do género, notou-se que para os escores do fator comprometimento Organizacional e do fator dimensão ocupacional (Trabalho e função), as opiniões por género diferem significativamente. Na dimensão ocupacional (trabalho e função) existe também uma diferença da distribuição das tarefas e funções por género. Porém, os colaboradores do género masculino tendem a ocupar os cargos de chefias mais altos, do que as colaboradoras. Desta forma, o género feminino parece ocupar mais outras funções

de contacto com o cliente. Quanto ao comprometimento organizacional, observou-se no entanto maior percentagem de insatisfação das colaboradoras, numa percentagem de 20% contra 14,7% da insatisfação dos colaboradores.

Quanto a distribuição dos fatores por antiguidades na empresa, constatou-se que a distribuição dos fatores não é idêntica, com exceção nos fatores da dimensão ocupacional (trabalho e função) e a dimensão organizacional.

Neste contexto, das comparações múltiplas, feitas por anos de serviço do colaborador, notámos que havia diferenças significativas na distribuição das opiniões sobre o fator Liderança, sobre tudo, nas categorias dos colaboradores entre 4-10 anos e colaboradores que estão na empresa a mais de 20 anos. Assim como os colaboradores que estão na empresa no período compreendido entre 11 - 20 anos e a mais de 20 anos.

No entanto, os colaboradores que estão na empresa por um período de 1 - 3 anos e 4 - 10 anos apresentam maior taxa de apreciação negativa dos seus responsáveis, enquanto as menores taxas negativas estão nos colaboradores que estão na empresa há menos de um ano e mais de 20 anos.

Para o segundo (Comprometimento Organizacional) e quinto fator (Dimensão Ambiental na Unidade Orgânica), notamos que existem diferenças significativas nos grupos de colaboradores que constituem estes fatores. Entretanto, para o fator Comprometimento Organizacional, as diferenças significativas existem entre colaboradores de 4 - 10 anos e 11 - 20 anos, com os colaboradores que estão a menos de um ano de serviço na empresa. O mesmo acontece com os colaboradores que estão na empresa por um período de 4 - 10 anos e os que estão a mais de 20 anos na empresa. Para o quinto fator, notou-se diferenças significativas entre colaboradores que estão na empresa a menos de um ano e os colaboradores que estão na empresa por um período de 1 - 3 anos, 4 - 10 anos, 11 - 20 e os colaboradores a mais de 20 anos.

Quanto à análise dos fatores extraídos por função desempenhada por colaborador, concluímos que não há evidências para que os fatores extraídos dependessem dos colaboradores. No entanto, para o primeiro fator (Liderança), as categorias da função de diretores e coordenador diferem significativamente com os colaboradores que exercem outras funções de contacto com cliente. Para o fator Comprometimento Organizacional, a categoria Diretor difere significativamente da categoria de Gestores e de colaboradores com outras funções sem contactos com cliente.

O terceiro fator (Reconhecimento) apresenta diferenças significativas entre as categorias, de diretores e as categorias de gestores e ainda entre as categorias de colaboradores com outras funções sem contactos com clientes. Sendo assim, os Diretores parecem estar mais satisfeitos com o reconhecimento, por enquanto gestores e funcionários sem contactos com clientes, julgam que o reconhecimento não é satisfatório. Notamos também que, os gestores por sua vez apresentam, diferenças significativas no fator reconhecimento, com as categorias dos colaboradores que possuem contactos com cliente e estes por sua vez apresentam diferenças significativas com os colaboradores sem contactos com os clientes.

Quanto ao quinto fator (Dimensão Ambiental da Unidade Orgânica), notou-se que existem diferenças significativas, pois a categoria de diretores difere dos gestores e dos colaboradores com contactos e sem contatos os clientes. Porém, esta situação resulta, em comprometimento diferente dos colaboradores na empresa (segundo fator). Como observamos que os diretores possuem respostas completamente positivas para o comprometimento, embora pode nota-se uma pequena percentagem de resposta neutra. No entanto para as restantes funções, apesar dos resultados do envolvimento e comprometimento serem positivos, notou-se alguma fração elevada de respostas negativas.

No sexto fator, Dimensão Organizacional, notamos que as opiniões dos diretores diferem significativamente com as opiniões dos colaboradores que exercem as funções de contactos com os clientes e as opiniões dos Gestores.

Quanto a análise dos fatores extraídos por Direções do top, observamos que existem dois fatores que apresentam diferenças significativas nas categorias das direções, precisamente os fatores Reconhecimento e o fator da Dimensão Organizacional da Unidade Orgânica. Considerando a variável “carreira, remuneração, se o grupo, dimensão e local, proporciona uma compensação global adequada (incluindo regalias e benefícios sociais)”, os resultados em todas as direções são mais negativos. Ou seja, muitos dos colaboradores consideram que a compensação não é adequada, por direções que estão afetos. Porém em termos de percentagens, 50% dos colaboradores das direções B-19+21e B-7-5 consideram que a compensação inadequada, 38% da direção B-7.2, 44,8% da direção B-8-2 e 34,7% da direção B-8-5. Salientando que, as restantes percentagens são correspondentes a respostas positivas e respostas neutras.

Para a distribuição das respostas da Dimensão Organizacional da Unidade Orgânica, as estatísticas da variável “se existe espaço de melhoria na simplificação das tarefas para atingir os objetivos da unidade orgânica”, mostram que existem mais respostas positivas em todas as categorias, do que as respostas negativas. Mas, a direção D-7-2 apresenta um número mais elevado de respostas negativas que as outras direções.

De forma geral, os resultados revelam um quadro índice positivo, segundo a percepção de seus colaboradores, o que mostra um grau de satisfação e do clima organizacional propício para o trabalho, considerando toda a equipe. Mas pode-se ainda melhorar, para ser mais propício e mais satisfatório.

5.1 Recomendações

Após as principais conclusões ou constatação já referidas, recomenda-se à empresa ações de auscultação dos trabalhadores, que constituem um meio eficaz para explorar os sentimentos dos colaboradores quando trabalham. Porém é importante para o colaborador saber que as suas preocupações e sentimentos são verdadeiramente conhecidos num bom sentido por empregador.

No entanto, este processo pode ser dirigido por várias formas, sendo uma delas a pesquisa da satisfação do colaborador e do estudo do clima organizacional. Sendo assim, é preciso um domínio das técnicas estatísticas para evitar o desperdício da informação dos respondentes.

Para o atual estudo, embora a satisfação do trabalhador seja elevada e o clima organizacional da empresa favoreça o colaborador desempenhar as suas funções, foi necessário manter o foco de atenção nos fatores extraídos, sobretudo nos três extraídos primeiros (liderança, comprometimento organizacional e reconhecimento (regalias, e outros benefícios)), pois estes são os três fatores principais, que explicavam maior variabilidade do clima e a satisfação dos trabalhadores.

A empresa deverá procurar formas de manter os seus trabalhadores satisfeitos com o fator reconhecimento, e que de forma clara, o colaborador compreenda o reconhecimento que lhe é dado dentro da sua categoria, direção e unidade orgânica.

Deverá também procurar alternativas de modo a equilibrar as tarefas por género, para não parecer que existem funções tão específicas dos trabalhos por género. Assim como equilibrar a distribuição dos cargos, valendo para isso as capacidades e potencialidades de cada colaborador.

5.2 Limitações

A pesquisa não decorreu como inicialmente estava previsto, pois planeou-se aplicar um inquérito desenhado por nós. Contudo, tivemos que usar uma base de dados secundária, recolhida para outros fins administrativos, o que limitou a precisão da avaliação do atual clima organização e a satisfação do trabalhador na empresa. Assim os resultados desta análise poderão servir apenas como o espelho da situação à data da recolha de dados, pois era necessário que a base fosse atualizada.

Por outro lado, com base na revisão de literatura efetuada, somos de opinião que o inquérito utilizado poderia ser bastante melhorado. Era importante também que a base de dados tivesse todas as variáveis relacionadas com a satisfação dos colaboradores e do clima organizacional, dentre outras a imagem da empresa, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, organização e condições de trabalho incluindo horários de trabalho, relacionamento interpessoal, satisfação pessoal e motivação, processo decisório e comunicação.

Seria também desejável que as taxas de não respostas (missings) fossem menos elevadas, porque a amostra inicial ficou reduzida pela exclusão dos casos listwise.

6 REFERÊNCIAS

- Acar, E. F., & Sun, L. (2013). A generalized kruskal-wallis test incorporating group uncertainty with application to genetic association studies. *Biometrics*, 69(2), 427–435. <http://doi.org/10.1111/biom.12006>
- Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction : Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 151–165.
- Alejandro, J., & Jaime, J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional, 31, 335–346.
- Çiğdem, K., & Başkaya, R. (2016). The roles of organizational and ethical climate on individual performance of employees, 5(8), 27–38.
- Crespo, M. L. F., & Wechsler, S. M. (1986). Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. *Psicod debate. Psicologia, Cultura Y Sociedad*, 1(1), 53–59. Retrieved from <http://palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico1/1 PSICO 005.pdf>
- Cunha, L. M. A. Da. (2007). Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. *Ciências, Faculdade D E*.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Echeverri, D. R. C., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Francisco, R. (2009). Clima organizacional – Investigação e Diagnóstico um estudo no TRT da Xª regiões, 1–44.
- Gomes, F. R. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1–9. <http://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (Pearson International Edition Inc, Ed.) (6th ed.). Jeff Shelstad.
- Jyoti, J. (2007). Impact of organizational climate on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 52(1), 131–133. <http://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista Da Administração Pública*, 50(1), 17–39. <http://doi.org/10.1590/0034-7612146562>

- Leitão, J. S. S., Guimarães, T. A., & Rosal, M. A. A. (1998). Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. *In: Encontro Nacional Da ANPAD - EnANPAD*, (1977), 1–14. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1998/RH/RH17.pdf
- Manuela, N. M., Araújo, C., & Couto, J. (2014). Higher Education Institution Organizational Climate Survey, 3(1), 30–39.
- Moreira, A. C. (2007). Comparação da Análise de Componentes Principais e da CATPCA na Avaliação da Satisfação do Passageiro de uma Transportadora Aérea. *Investigação Operacional*, 27, 165–178. Retrieved from http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-51612007000200005&script=sci_arttext
- Osbourne, J. W., & Costello, A. B. (2009). Best Practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(2), 131–146. <http://doi.org/10.1.1.110.9154>
- Paris, K., Emerita, C., & Schott, D. (2004). Improving climate from where you are right now improving climate from where you are right now.
- Paulo, J. (2015). Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo : Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR, 5, 19–38.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS*.
- Rosenberg, M. (2008). Organizational Climate Surveys, 2012. Retrieved from <http://ezinearticles.com/1678200>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–88. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Thulth, A. S., & Sayej, S. (2015). Selected organizational factors affecting performance of professional nurses in North West Bank Governmental Hospitals, 6(7), 100–110.
- Tsai, C. (2014). The Organizational Climate and Employees ' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port * G, 00(0), 373–392.
- Tucker, L., & MacCallum, R. (1997). Exploratory Factor Analysis. *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, 457. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-0893-5_6
- Van der Meer, P. H., & Wielers, R. (2013). What makes workers happy? *Applied Economics*, 45(3), 357–368. <http://doi.org/10.1080/00036846.2011.602011>

- Vieira, R. G. e, & Vieira, S. P. (1998). A influência do clima organizacional nas organizações e nas pessoas, 1–11.
- Wenski, A. H. C. M., & Soavinsky, E. R. W. (2013). A influência do líder no clima organizacional, 1–22.

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice 1- Matriz das correlações das variáveis

Spearman's rho	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22
X1	1.00 0	.523 **	.476 **	.515 **	.297 **	.488 **	.388 **	.425 **	.354 **	.278 **	.414 **	.436 **	.402 **	.447 **	.392 **	.350 **	.390 **	.404 **	.418 **	.410 **	.426 **
X2	.523 **	1.00 0	.481 **	.448 **	.349 **	.435 **	.419 **	.477 **	.400 **	.458 **	.420 **	.426 **	.395 **	.441 **	.400 **	.385 **	.397 **	.420 **	.358 **	.398 **	.368 **
X3	.476 **	.481 **	1.00 0	.549 **	.262 **	.417 **	.331 **	.426 **	.349 **	.332 **	.375 **	.373 **	.378 **	.376 **	.338 **	.372 **	.444 **	.389 **	.355 **	.393 **	.400 **
X4	.515 **	.448 **	.549 **	1.00 0	.262 **	.462 **	.389 **	.507 **	.374 **	.345 **	.402 **	.403 **	.422 **	.407 **	.422 **	.415 **	.417 **	.405 **	.422 **	.426 **	.451 **
X5	.297 **	.349 **	.262 **	.262 **	1.00 0	.483 **	.335 **	.327 **	.399 **	.338 **	.268 **	.279 **	.234 **	.252 **	.228 **	.195 **	.224 **	.232 **	.227 **	.258 **	.247 **
X6	.488 **	.435 **	.417 **	.462 **	.483 **	1.00 0	.477 **	.491 **	.456 **	.340 **	.407 **	.420 **	.420 **	.459 **	.390 **	.360 **	.407 **	.407 **	.375 **	.425 **	.443 **
X7	.388 **	.419 **	.331 **	.389 **	.335 **	.477 **	1.00 0	.502 **	.375 **	.309 **	.423 **	.418 **	.434 **	.432 **	.407 **	.389 **	.363 **	.394 **	.392 **	.378 **	.371 **
X8	.425 **	.477 **	.426 **	.507 **	.327 **	.491 **	.502 **	1.00 0	.503 **	.446 **	.433 **	.433 **	.486 **	.426 **	.442 **	.418 **	.417 **	.413 **	.445 **	.430 **	.428 **
X9	.354 **	.400 **	.349 **	.374 **	.399 **	.456 **	.375 **	.503 **	1.00 0	.447 **	.321 **	.330 **	.331 **	.332 **	.353 **	.340 **	.341 **	.348 **	.336 **	.353 **	.355 **
X10	.278 **	.458 **	.332 **	.345 **	.338 **	.340 **	.309 **	.446 **	.447 **	1.00 0	.348 **	.345 **	.364 **	.351 **	.346 **	.319 **	.349 **	.353 **	.336 **	.362 **	.328 **
X12	.414 **	.420 **	.375 **	.402 **	.268 **	.407 **	.423 **	.433 **	.321 **	.348 **	1.00 0	.646 **	.620 **	.584 **	.610 **	.570 **	.602 **	.596 **	.584 **	.558 **	.516 **
X13	.436 **	.426 **	.373 **	.403 **	.279 **	.420 **	.418 **	.433 **	.330 **	.345 **	.646 **	1.00 0	.613 **	.585 **	.567 **	.486 **	.531 **	.550 **	.546 **	.558 **	.506 **
X14	.402 **	.395 **	.378 **	.422 **	.234 **	.420 **	.434 **	.486 **	.331 **	.364 **	.620 **	.613 **	1.00 0	.619 **	.625 **	.585 **	.606 **	.576 **	.561 **	.548 **	.524 **
X15	.447 **	.441 **	.376 **	.407 **	.252 **	.459 **	.432 **	.426 **	.332 **	.351 **	.584 **	.585 **	.619 **	1.00 0	.673 **	.594 **	.600 **	.600 **	.588 **	.571 **	.548 **
X16	.392 **	.400 **	.338 **	.422 **	.228 **	.390 **	.407 **	.442 **	.353 **	.346 **	.610 **	.567 **	.625 **	.673 **	1.00 0	.679 **	.639 **	.649 **	.623 **	.605 **	.557 **
X17	.350 **	.385 **	.372 **	.415 **	.195 **	.360 **	.389 **	.418 **	.340 **	.319 **	.570 **	.486 **	.585 **	.594 **	.679 **	1.00 0	.738 **	.657 **	.645 **	.580 **	.551 **
X18	.390 **	.397 **	.444 **	.417 **	.224 **	.407 **	.363 **	.417 **	.341 **	.349 **	.602 **	.531 **	.606 **	.600 **	.639 **	.738 **	1.00 0	.712 **	.642 **	.595 **	.572 **
X19	.404 **	.420 **	.389 **	.405 **	.232 **	.407 **	.394 **	.413 **	.348 **	.353 **	.596 **	.550 **	.576 **	.600 **	.649 **	.657 **	.712 **	1.00 0	.687 **	.602 **	.565 **
X20	.418 **	.358 **	.355 **	.422 **	.227 **	.375 **	.392 **	.445 **	.336 **	.336 **	.584 **	.546 **	.561 **	.588 **	.623 **	.645 **	.642 **	.687 **	1.00 0	.632 **	.617 **
X21	.410 **	.398 **	.393 **	.426 **	.258 **	.425 **	.378 **	.430 **	.353 **	.362 **	.558 **	.558 **	.548 **	.571 **	.605 **	.580 **	.595 **	.602 **	.632 **	1.00 0	.761 **
X22	.426 **	.368 **	.400 **	.451 **	.247 **	.443 **	.371 **	.428 **	.355 **	.328 **	.516 **	.506 **	.524 **	.548 **	.557 **	.551 **	.572 **	.565 **	.617 **	.761 **	1.00 0
X23	.393 **	.323 **	.357 **	.369 **	.151 **	.339 **	.347 **	.399 **	.267 **	.282 **	.504 **	.467 **	.534 **	.514 **	.563 **	.600 **	.604 **	.578 **	.602 **	.574 **	.581 **
X24	.410 **	.367 **	.385 **	.396 **	.240 **	.399 **	.396 **	.453 **	.341 **	.343 **	.524 **	.468 **	.542 **	.528 **	.532 **	.581 **	.585 **	.563 **	.596 **	.582 **	.574 **
X25	.387 **	.376 **	.383 **	.394 **	.196 **	.399 **	.425 **	.430 **	.337 **	.361 **	.577 **	.519 **	.596 **	.550 **	.590 **	.595 **	.610 **	.614 **	.590 **	.585 **	.569 **
X26	.401 **	.385 **	.383 **	.420 **	.213 **	.409 **	.425 **	.452 **	.324 **	.349 **	.591 **	.537 **	.595 **	.596 **	.632 **	.653 **	.644 **	.612 **	.639 **	.622 **	.578 **

X27	.406 ..	.374 ..	.349 ..	.396 ..	.181 ..	.388 ..	.382 ..	.395 ..	.305 ..	.268 ..	.507 ..	.476 ..	.518 ..	.540 ..	.547 ..	.553 ..	.564 ..	.550 ..	.571 ..	.571 ..	.546 ..
X28	.447 ..	.394 ..	.367 ..	.428 ..	.216 ..	.423 ..	.387 ..	.438 ..	.314 ..	.315 ..	.535 ..	.524 ..	.537 ..	.541 ..	.573 ..	.574 ..	.589 ..	.551 ..	.594 ..	.580 ..	.604 ..
X29	.411 ..	.368 ..	.345 ..	.417 ..	.233 ..	.408 ..	.451 ..	.460 ..	.328 ..	.309 ..	.422 ..	.403 ..	.425 ..	.412 ..	.416 ..	.398 ..	.401 ..	.406 ..	.454 ..	.421 ..	.427 ..
X30	.345 ..	.319 ..	.297 ..	.362 ..	.174 ..	.346 ..	.376 ..	.430 ..	.314 ..	.305 ..	.327 ..	.339 ..	.380 ..	.367 ..	.358 ..	.371 ..	.352 ..	.347 ..	.396 ..	.374 ..	.380 ..
X31	.308 ..	.346 ..	.283 ..	.347 ..	.238 ..	.339 ..	.375 ..	.444 ..	.342 ..	.374 ..	.339 ..	.315 ..	.386 ..	.386 ..	.364 ..	.380 ..	.361 ..	.348 ..	.376 ..	.348 ..	.333 ..
X32	.309 ..	.294 ..	.265 ..	.320 ..	.158 ..	.321 ..	.303 ..	.414 ..	.286 ..	.261 ..	.278 ..	.277 ..	.304 ..	.310 ..	.275 ..	.311 ..	.297 ..	.307 ..	.365 ..	.313 ..	.343 ..
X33	.434 ..	.398 ..	.355 ..	.397 ..	.269 ..	.399 ..	.374 ..	.395 ..	.340 ..	.286 ..	.348 ..	.385 ..	.379 ..	.415 ..	.363 ..	.339 ..	.333 ..	.338 ..	.379 ..	.369 ..	.392 ..
X34	.397 ..	.455 ..	.355 ..	.406 ..	.314 ..	.396 ..	.406 ..	.427 ..	.370 ..	.363 ..	.443 ..	.435 ..	.440 ..	.445 ..	.421 ..	.375 ..	.407 ..	.441 ..	.399 ..	.415 ..	.392 ..
X35	.378 ..	.356 ..	.336 ..	.396 ..	.221 ..	.361 ..	.330 ..	.425 ..	.294 ..	.315 ..	.357 ..	.347 ..	.375 ..	.362 ..	.346 ..	.339 ..	.340 ..	.332 ..	.334 ..	.364 ..	.385 ..
X37	.376 ..	.304 ..	.300 ..	.372 ..	.165 ..	.363 ..	.337 ..	.444 ..	.299 ..	.283 ..	.335 ..	.319 ..	.379 ..	.366 ..	.318 ..	.356 ..	.348 ..	.336 ..	.395 ..	.370 ..	.397 ..
X38	.329 ..	.395 ..	.316 ..	.377 ..	.266 ..	.366 ..	.303 ..	.437 ..	.343 ..	.481 ..	.371 ..	.352 ..	.396 ..	.370 ..	.373 ..	.337 ..	.359 ..	.352 ..	.359 ..	.332 ..	.339 ..
X40	.227 ..	.276 ..	.237 ..	.261 ..	.175 ..	.231 ..	.204 ..	.286 ..	.229 ..	.268 ..	.241 ..	.284 ..	.296 ..	.240 ..	.296 ..	.240 ..	.261 ..	.266 ..	.250 ..	.290 ..	.275 ..
X41	.344 ..	.344 ..	.318 ..	.372 ..	.223 ..	.356 ..	.300 ..	.460 ..	.328 ..	.387 ..	.308 ..	.303 ..	.353 ..	.299 ..	.316 ..	.300 ..	.304 ..	.299 ..	.337 ..	.332 ..	.320 ..
X42	.431 ..	.420 ..	.444 ..	.444 ..	.235 ..	.391 ..	.351 ..	.447 ..	.373 ..	.436 ..	.451 ..	.426 ..	.429 ..	.404 ..	.419 ..	.418 ..	.451 ..	.456 ..	.459 ..	.453 ..	.459 ..
X43	.433 ..	.377 ..	.410 ..	.421 ..	.165 ..	.377 ..	.352 ..	.407 ..	.299 ..	.341 ..	.581 ..	.486 ..	.576 ..	.535 ..	.568 ..	.616 ..	.636 ..	.586 ..	.590 ..	.559 ..	.535 ..
X44	.368 ..	.370 ..	.350 ..	.386 ..	.260 ..	.392 ..	.338 ..	.521 ..	.388 ..	.437 ..	.367 ..	.334 ..	.424 ..	.343 ..	.357 ..	.347 ..	.366 ..	.368 ..	.376 ..	.360 ..	.383 ..
X45	.274 ..	.312 ..	.279 ..	.290 ..	.187 ..	.296 ..	.240 ..	.379 ..	.255 ..	.349 ..	.292 ..	.294 ..	.317 ..	.299 ..	.319 ..	.292 ..	.333 ..	.301 ..	.317 ..	.291 ..	.306 ..
X46	.279 ..	.315 ..	.277 ..	.312 ..	.201 ..	.317 ..	.273 ..	.397 ..	.311 ..	.356 ..	.306 ..	.283 ..	.325 ..	.311 ..	.322 ..	.306 ..	.291 ..	.299 ..	.311 ..	.288 ..	.298 ..

7.2 Apêndices 2 - Continuação da Matriz das correlações

Spearman's rho	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X37	X38	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46
X1	.393 ..	.410 ..	.387 ..	.401 ..	.406 ..	.447 ..	.411 ..	.345 ..	.308 ..	.309 ..	.434 ..	.397 ..	.378 ..	.376 ..	.329 ..	.227 ..	.344 ..	.431 ..	.433 ..	.368 ..	.274 ..	.279**
X2	.323 ..	.367 ..	.376 ..	.385 ..	.374 ..	.394 ..	.368 ..	.319 ..	.346 ..	.294 ..	.398 ..	.455 ..	.356 ..	.304 ..	.395 ..	.276 ..	.344 ..	.420 ..	.377 ..	.370 ..	.312 ..	.315**
X3	.357 ..	.385 ..	.383 ..	.383 ..	.349 ..	.367 ..	.345 ..	.297 ..	.283 ..	.265 ..	.355 ..	.355 ..	.336 ..	.300 ..	.316 ..	.237 ..	.318 ..	.444 ..	.410 ..	.350 ..	.279 ..	.277**
X4	.369 ..	.396 ..	.394 ..	.420 ..	.396 ..	.428 ..	.417 ..	.362 ..	.347 ..	.320 ..	.397 ..	.406 ..	.396 ..	.372 ..	.377 ..	.261 ..	.372 ..	.444 ..	.421 ..	.386 ..	.290 ..	.312**
X5	.151 ..	.240 ..	.196 ..	.213 ..	.181 ..	.216 ..	.233 ..	.174 ..	.238 ..	.158 ..	.269 ..	.314 ..	.221 ..	.165 ..	.266 ..	.175 ..	.223 ..	.235 ..	.165 ..	.260 ..	.187 ..	.201**
X6	.339 ..	.399 ..	.399 ..	.409 ..	.388 ..	.423 ..	.408 ..	.346 ..	.339 ..	.321 ..	.399 ..	.396 ..	.361 ..	.363 ..	.366 ..	.231 ..	.356 ..	.391 ..	.377 ..	.392 ..	.296 ..	.317**
X7	.347 ..	.396 ..	.425 ..	.425 ..	.382 ..	.387 ..	.451 ..	.376 ..	.375 ..	.303 ..	.374 ..	.406 ..	.330 ..	.337 ..	.303 ..	.204 ..	.300 ..	.351 ..	.352 ..	.338 ..	.240 ..	.273**
X8	.399 ..	.453 ..	.430 ..	.452 ..	.395 ..	.438 ..	.460 ..	.430 ..	.444 ..	.414 ..	.395 ..	.427 ..	.425 ..	.444 ..	.437 ..	.286 ..	.460 ..	.447 ..	.407 ..	.521 ..	.379 ..	.397**
X9	.267 ..	.341 ..	.337 ..	.324 ..	.305 ..	.314 ..	.328 ..	.314 ..	.342 ..	.286 ..	.340 ..	.370 ..	.294 ..	.299 ..	.343 ..	.229 ..	.328 ..	.373 ..	.299 ..	.388 ..	.255 ..	.311**
X10	.282 ..	.343 ..	.361 ..	.349 ..	.268 ..	.315 ..	.309 ..	.305 ..	.374 ..	.261 ..	.286 ..	.363 ..	.315 ..	.283 ..	.481 ..	.268 ..	.387 ..	.436 ..	.341 ..	.437 ..	.349 ..	.356**

X12	.504 **	.524 **	.577 **	.591 **	.507 **	.535 **	.422 **	.327 **	.339 **	.278 **	.348 **	.443 **	.357 **	.335 **	.371 **	.241 **	.308 **	.451 **	.581 **	.367 **	.292 **	.306**
X13	.467 **	.468 **	.519 **	.537 **	.476 **	.524 **	.403 **	.339 **	.315 **	.277 **	.385 **	.435 **	.347 **	.319 **	.352 **	.284 **	.303 **	.426 **	.486 **	.334 **	.294 **	.283**
X14	.534 **	.542 **	.596 **	.595 **	.518 **	.537 **	.425 **	.380 **	.386 **	.304 **	.379 **	.440 **	.375 **	.379 **	.396 **	.296 **	.353 **	.429 **	.576 **	.424 **	.317 **	.325**
X15	.514 **	.528 **	.550 **	.596 **	.540 **	.541 **	.412 **	.367 **	.386 **	.310 **	.415 **	.445 **	.362 **	.366 **	.370 **	.240 **	.299 **	.404 **	.535 **	.343 **	.299 **	.311**
X16	.563 **	.532 **	.590 **	.632 **	.547 **	.573 **	.416 **	.358 **	.364 **	.275 **	.363 **	.421 **	.346 **	.318 **	.373 **	.296 **	.316 **	.419 **	.568 **	.357 **	.319 **	.322**
X17	.600 **	.581 **	.595 **	.653 **	.553 **	.574 **	.398 **	.371 **	.380 **	.311 **	.339 **	.375 **	.339 **	.356 **	.337 **	.240 **	.300 **	.418 **	.616 **	.347 **	.292 **	.306**
X18	.604 **	.585 **	.610 **	.644 **	.564 **	.589 **	.401 **	.352 **	.361 **	.297 **	.333 **	.407 **	.340 **	.348 **	.359 **	.261 **	.304 **	.451 **	.636 **	.366 **	.333 **	.291**
X19	.578 **	.563 **	.614 **	.612 **	.550 **	.551 **	.406 **	.347 **	.348 **	.307 **	.338 **	.441 **	.332 **	.336 **	.352 **	.266 **	.299 **	.456 **	.586 **	.368 **	.301 **	.299**
X20	.602 **	.596 **	.590 **	.639 **	.571 **	.594 **	.454 **	.396 **	.376 **	.365 **	.379 **	.399 **	.334 **	.395 **	.359 **	.250 **	.337 **	.459 **	.590 **	.376 **	.317 **	.311**
X21	.574 **	.582 **	.585 **	.622 **	.571 **	.580 **	.421 **	.374 **	.348 **	.313 **	.369 **	.415 **	.364 **	.370 **	.332 **	.290 **	.332 **	.453 **	.559 **	.360 **	.291 **	.288**
X22	.581 **	.574 **	.569 **	.578 **	.546 **	.604 **	.427 **	.380 **	.333 **	.343 **	.392 **	.392 **	.385 **	.397 **	.339 **	.275 **	.320 **	.459 **	.535 **	.383 **	.306 **	.298**
X23	1.00 0	.694 **	.659 **	.674 **	.609 **	.578 **	.387 **	.353 **	.333 **	.291 **	.320 **	.320 **	.342 **	.355 **	.316 **	.232 **	.328 **	.451 **	.619 **	.374 **	.288 **	.282**
X24	.694 **	1.00 0	.675 **	.698 **	.637 **	.585 **	.466 **	.405 **	.409 **	.329 **	.354 **	.360 **	.368 **	.372 **	.359 **	.250 **	.372 **	.454 **	.585 **	.395 **	.298 **	.311**
X25	.659 **	.675 **	1.00 0	.739 **	.654 **	.609 **	.431 **	.363 **	.372 **	.297 **	.364 **	.401 **	.379 **	.346 **	.364 **	.284 **	.345 **	.456 **	.608 **	.376 **	.292 **	.311**
X26	.674 **	.698 **	.739 **	1.00 0	.739 **	.671 **	.462 **	.408 **	.399 **	.308 **	.370 **	.408 **	.380 **	.359 **	.354 **	.293 **	.349 **	.457 **	.636 **	.387 **	.285 **	.300**
X27	.609 **	.637 **	.654 **	.739 **	1.00 0	.671 **	.479 **	.383 **	.352 **	.297 **	.345 **	.354 **	.348 **	.328 **	.299 **	.266 **	.305 **	.406 **	.564 **	.320 **	.299 **	.276**
X28	.578 **	.585 **	.609 **	.671 **	.671 **	1.00 0	.459 **	.410 **	.387 **	.364 **	.424 **	.397 **	.412 **	.398 **	.346 **	.283 **	.359 **	.433 **	.553 **	.373 **	.308 **	.329**
X29	.387 **	.466 **	.431 **	.462 **	.479 **	.459 **	1.00 0	.603 **	.517 **	.481 **	.447 **	.435 **	.467 **	.483 **	.398 **	.340 **	.456 **	.436 **	.438 **	.418 **	.331 **	.387**
X30	.353 **	.405 **	.363 **	.408 **	.383 **	.410 **	.603 **	1.00 0	.715 **	.571 **	.399 **	.370 **	.420 **	.583 **	.411 **	.323 **	.486 **	.427 **	.372 **	.455 **	.347 **	.403**
X31	.333 **	.409 **	.372 **	.399 **	.352 **	.387 **	.517 **	.715 **	1.00 0	.554 **	.402 **	.403 **	.415 **	.552 **	.483 **	.339 **	.490 **	.418 **	.371 **	.474 **	.377 **	.442**
X32	.291 **	.329 **	.297 **	.308 **	.297 **	.364 **	.481 **	.571 **	.554 **	1.00 0	.418 **	.335 **	.461 **	.680 **	.457 **	.324 **	.574 **	.375 **	.331 **	.459 **	.352 **	.462**
X33	.320 **	.354 **	.364 **	.370 **	.345 **	.424 **	.447 **	.399 **	.402 **	.418 **	1.00 0	.588 **	.532 **	.450 **	.409 **	.366 **	.416 **	.368 **	.357 **	.385 **	.323 **	.347**
X34	.320 **	.360 **	.401 **	.408 **	.354 **	.397 **	.435 **	.370 **	.403 **	.335 **	.588 **	1.00 0	.514 **	.391 **	.444 **	.413 **	.409 **	.426 **	.386 **	.400 **	.347 **	.356**
X35	.342 **	.368 **	.379 **	.380 **	.348 **	.412 **	.467 **	.420 **	.415 **	.461 **	.532 **	.514 **	1.00 0	.551 **	.478 **	.426 **	.494 **	.416 **	.370 **	.457 **	.389 **	.436**
X37	.355 **	.372 **	.346 **	.359 **	.328 **	.398 **	.483 **	.583 **	.552 **	.680 **	.450 **	.391 **	.551 **	1.00 0	.507 **	.339 **	.595 **	.436 **	.398 **	.521 **	.389 **	.484**
X38	.316 **	.359 **	.364 **	.354 **	.299 **	.346 **	.398 **	.411 **	.483 **	.457 **	.409 **	.444 **	.478 **	.507 **	1.00 0	.439 **	.619 **	.479 **	.425 **	.548 **	.503 **	.595**
X40	.232 **	.250 **	.284 **	.293 **	.266 **	.283 **	.340 **	.323 **	.339 **	.324 **	.366 **	.413 **	.426 **	.339 **	.439 **	1.00 0	.375 **	.288 **	.271 **	.313 **	.306 **	.382**
X41	.328 **	.372 **	.345 **	.349 **	.305 **	.359 **	.456 **	.486 **	.490 **	.574 **	.416 **	.409 **	.494 **	.595 **	.619 **	.375 **	1.00 0	.542 **	.435 **	.626 **	.533 **	.612**
X42	.451 **	.454 **	.456 **	.457 **	.406 **	.433 **	.436 **	.427 **	.418 **	.375 **	.368 **	.426 **	.416 **	.436 **	.479 **	.288 **	.542 **	1.00 0	.623 **	.576 **	.461 **	.438**
X43	.619 **	.585 **	.608 **	.636 **	.564 **	.553 **	.438 **	.372 **	.371 **	.331 **	.357 **	.386 **	.370 **	.398 **	.425 **	.271 **	.435 **	.623 **	1.00 0	.472 **	.388 **	.385**
X44	.374 **	.395 **	.376 **	.387 **	.320 **	.373 **	.418 **	.455 **	.474 **	.459 **	.385 **	.400 **	.457 **	.521 **	.548 **	.313 **	.626 **	.576 **	.472 **	1.00 0	.486 **	.510**
X45	.288 **	.298 **	.292 **	.285 **	.299 **	.308 **	.331 **	.347 **	.377 **	.352 **	.323 **	.347 **	.389 **	.389 **	.503 **	.306 **	.533 **	.461 **	.388 **	.486 **	1.00 0	.548**
X46	.282 **	.311 **	.311 **	.300 **	.276 **	.329 **	.387 **	.403 **	.442 **	.462 **	.347 **	.356 **	.436 **	.484 **	.595 **	.382 **	.612 **	.438 **	.385 **	.510 **	.548 **	1.000

7.3 Apêndice 3 - Estatísticas descritivas da distribuição dos fatores por antiguidade

Descriptives

		Identificação Genérica - Antiguidade no Grupo	Statistic	Std. Error
Factor score 1	Menos de 1 Ano	Mean	.0185281	.10848257
		Std. Deviation	.79718079	
	De 1 a 3 Anos	Mean	.0716091	.04895970
		Std. Deviation	1.01170208	
	4 - 10 Anos	Mean	-.0897507	.04426627
		Std. Deviation	1.04753117	
	11 - 20 Anos	Mean	-.0744252	.06061433
		Std. Deviation	.99967708	
	Mais de 20 Anos	Mean	.1572589	.05172551
		Std. Deviation	.89740406	
Factor score 2	Menos de 1 Ano	Mean	.4217190	.13199058
		Std. Deviation	.96992868	
	De 1-3 Anos	Mean	.0418681	.04740613
		Std. Deviation	.97959918	
	4 - 10 Anos	Mean	-.1406409	.04551515
		Std. Deviation	1.07708495	
	11 - 20 Anos	Mean	-.0312045	.05889766
		Std. Deviation	.97136512	
	Mais de 20 Anos	Mean	.1469994	.05131354
		Std. Deviation	.89025664	
Factor score 3	Menos de 1 ano	Mean	.4000882	.11061636
		Std. Deviation	.81286092	
	De 1 - 3 Anos	Mean	.1496055	.04615144
		Std. Deviation	.95367245	
	4 -10 Anos	Mean	-.0174615	.04303847
		Std. Deviation	1.01847618	
	11 - 20 Anos	Mean	-.1264006	.05977168
		Std. Deviation	.98577983	
	Mais de 20 Anos	Mean	-.1071410	.05966980
		Std. Deviation	1.03523235	

Factor score 4	Menos de 1 Ano	Mean	.1123941	.12721101
		Std. Deviation	.93480620	
	De 1-3 Anos	Mean	-.0360926	.05023879
		Std. Deviation	1.03813321	
	4-10 Anos	Mean	-.0581666	.04220283
		Std. Deviation	.99870122	
	11-20 Anos	Mean	.0406163	.06149639
		Std. Deviation	1.01422451	
	Mais de 20 Anos	Mean	.1049629	.05332238
		Std. Deviation	.92510873	
		Kurtosis	4.663	.280
Factor score 5	Menos de 1 Ano	Mean	-.1905365	.13146633
		Std. Deviation	.96607625	
	De 1-3 anos	Mean	-.3177690	.05520375
		Std. Deviation	1.14072917	
	4-10 Anos	Mean	-.0926107	.04213083
		Std. Deviation	.99699746	
	11-20 Anos	Mean	.2469617	.05044279
		Std. Deviation	.83192374	
	Mais de 20 anos	Mean	.3941695	.04334180
		Std. Deviation	.75195206	
Factor score 6	Menos de 1 ano	Mean	.0473960	.15277466
		Std. Deviation	1.12265991	
	De 1-3 anos	Mean	.0760855	.04797424
		Std. Deviation	.99133865	
	4-10 Anos	Mean	-.0515680	.04370973
		Std. Deviation	1.03436104	
	11-20 Anos	Mean	-.0416969	.05939769
		Std. Deviation	.97961180	
	Mais de 20 anos (5)	Mean	.0367694	.05403845
		Std. Deviation	.93753198	

7.4 Apêndice 4 - Principal estatísticas da distribuição dos fatores por categorias da função

Descriptives				
	Identificação Genérica - Indique, por favor, que tipo de funções desempenha:		Statistic	Std. Error
Factor score 1	Director	Mean	.2530160	.07021358
		Std. Deviation	.85418513	
	Coordenador	Mean	.2949106	.09434721
		Std. Deviation	.81707080	
	Gestor	Mean	.0267856	.04829213
		Std. Deviation	.98141214	
	Outras Funções Com Contacto com Clientes	Mean	-.0875413	.04350836
		Std. Deviation	1.06217435	
	Outras Funções Sem Contacto com Clientes	Mean	-.0567795	.09539186
		Std. Deviation	1.07923572	
Factor score 2	Director	Mean	.2112206	.07123758
		Std. Deviation	.86664253	
	Coordenador	Mean	.0627170	.11293723
		Std. Deviation	.97806511	
	Gestor	Mean	-.1303884	.04847183
		Std. Deviation	.98506398	
	Outras Funções Com Contacto com Clientes	Mean	.0350416	.04221361
		Std. Deviation	1.03056561	
	Outras Funções Sem Contacto com Clientes	Mean	-.1696898	.10028439
		Std. Deviation	1.13458830	
Factor score 3	Director	Mean	.2520911	.06822142
		Std. Deviation	.82994936	
	Coordenador	Mean	.0125724	.10680088
		Std. Deviation	.92492275	
	Gestor	Mean	-.1308765	.05189476
		Std. Deviation	1.05462614	
	Outras Funções Com Contacto com Clientes	Mean	.0945888	.04114534
		Std. Deviation	1.00448577	
	Outras Funções Sem Contacto com Clientes	Mean	-.2084963	.09221321
		Std. Deviation	1.04327333	

Factor score 4	Director	Mean	.2508822	.06442867
		Std. Deviation	.78380860	
	Coordenador	Mean	.0325720	.11054984
		Std. Deviation	.95738967	
	Gestor	Mean	.0294638	.04751489
		Std. Deviation	.96561668	
	Outras Funções Com Contacto com Clientes	Mean	-.0302108	.04156593
		Std. Deviation	1.01475377	
	Outras Funções Sem Contacto com Clientes	Mean	-.1290870	.10486441
		Std. Deviation	1.18640534	
Factor score 5	Director	Mean	.4661465	.05757352
		Std. Deviation	.70041210	
	Coordenador	Mean	.1391005	.10095368
		Std. Deviation	.87428454	
	Gestor	Mean	-.0479130	.04838363
		Std. Deviation	.98327161	
	Outras Funções Com Contacto com Clientes	Mean	-.1131019	.04489160
		Std. Deviation	1.09594357	
	Outras Funções Sem Contacto com Clientes	Mean	-.2335820	.09889450
		Std. Deviation	1.11886360	
Factor score 6	Director	Mean	.1644209	.07261916
		Std. Deviation	.88345020	
	Coordenador	Mean	-.0984074	.10213212
		Std. Deviation	.88449013	
	Gestor	Mean	-.0462027	.05306051
		Std. Deviation	1.07831695	
	Outras Funções Com Contacto com Clientes	Mean	.0645222	.04128015
		Std. Deviation	1.00777690	
	Outras Funções Sem Contacto com Clientes	Mean	-.1137134	.09611732
		Std. Deviation	1.08744335	

7.5 Apêndice 5 - Distribuição das estatísticas por direções do top

Descriptives				
	= Direccão topO		Statistic	Std. Error
Factor score 1		Mean	.0058177	.02565315
		Std. Deviation	1.01354298	
	B-19+2	Mean	-.2638216	.15587884
		Std. Deviation	.85378357	
	B-7-5	Mean	.0687269	.12968924
		Std. Deviation	.62196777	
	B-7.2	Mean	.2529881	.19857372
		Std. Deviation	.76907272	
	B-8-2	Mean	-.0940579	.13929650
		Std. Deviation	.71027556	
	B-8-5	Mean	-.2048371	.20924744
		Std. Deviation	.93578302	
Factor score 2		Mean	-.0042048	.02530254
		Std. Deviation	.99969069	
	B-19+2	Mean	-.0196141	.16649988
		Std. Deviation	.91195738	
	B-7-5	Mean	.1815647	.25288459
		Std. Deviation	1.21279189	
	B-7.2	Mean	-.2980900	.29958150
		Std. Deviation	1.16027417	
	B-8-2	Mean	.2432738	.13956829
		Std. Deviation	.71166142	
	B-8-5	Mean	.0561144	.24733735
		Std. Deviation	1.10612623	
Factor score 3		Mean	.0222708	.02521615
		Std. Deviation	.99627718	
	B-19+2	Mean	-.3315142	.14379259
		Std. Deviation	.78758442	
	B-7-5	Mean	-.5071951	.22543658
		Std. Deviation	1.08115588	
	B-7.2	Mean	-.1294739	.24428823
		Std. Deviation	.94612424	
	B-8-2	Mean	-.2642682	.22821146
		Std. Deviation	1.16365471	
	B-8-5	Mean	-.2170340	.24337395
		Std. Deviation	1.08840139	

Factor score 4		Mean	.0152949	.02530487
		Std. Deviation	.99978247	
	B-19+2	Mean	.1573803	.14895851
		Std. Deviation	.81587937	
	B-7-5	Mean	-.2887425	.21961570
		Std. Deviation	1.05323988	
	B-7.2	Mean	-.5115380	.24094486
		Std. Deviation	.93317543	
	B-8-2	Mean	-.2488289	.21794865
		Std. Deviation	1.11132440	
Factor score 5		Mean	.0157193	.02513163
		Std. Deviation	.99293809	
	B-19+2	Mean	-.2867710	.19812009
		Std. Deviation	1.08514845	
	B-7-5	Mean	-.4227206	.28068204
		Std. Deviation	1.34610377	
	B-7.2	Mean	-.4492097	.25690447
		Std. Deviation	.99498674	
	B-8-2	Mean	-.1144738	.15554091
		Std. Deviation	.79310615	
Factor score 6		Mean	.0126559	.02506813
		Std. Deviation	.99042893	
	B-19+2	Mean	-.2870600	.19068044
		Std. Deviation	1.04439979	
	B-7-5	Mean	-.0243760	.20109494
		Std. Deviation	.96441745	
	B-7.2	Mean	-.7283491	.19209616
		Std. Deviation	.74398524	
	B-8-2	Mean	-.2396706	.30224174
		Std. Deviation	1.54113651	
	B-8-5	Mean	.3286620	.16343721
		Std. Deviation	.73091344	